EB20-MC-10.211

MINISTÉRIO DA DEFESA
EXÉRCITO BRASILEIRO
ESTADO-MAIOR DO EXÉRCITO

Manual de Campanha

PROCESSO DE PLANEJAMENTO E CONDUÇÃO DAS OPERAÇÕES TERRESTRES

1ª Edição
2014

EB20-MC-10.211

MINISTÉRIO DA DEFESA

EXÉRCITO BRASILEIRO

ESTADO-MAIOR DO EXÉRCITO

Manual de Campanha

PROCESSO DE PLANEJAMENTO E A CONDUÇÃO DAS OPERAÇÕES TERRESTRES

1ª Edição
2014

PORTARIA Nº 010-EME, DE 29 DE JANEIRO DE 2014.

Aprova o Manual de Campanha EB20-MC-10.211 Processo de Planejamento e Condução das Operações Terrestres, 1ª Edição, 2014.

O **CHEFE DO ESTADO-MAIOR DO EXÉRCITO**, no uso da atribuição que lhe confere o inciso VIII do art. 5º do Regulamento do Estado-Maior do Exército (R-173), aprovado pela Portaria do Comandante do Exército nº 514, de 29 de junho de 2010, e de acordo com o que estabelece o art. 43 das Instruções Gerais para as Publicações Padronizadas do Exército (EB10-IG-01.002), aprovadas pela Portaria nº 770, de 7 de dezembro de 2011, resolve:

Art. 1º Aprovar o Manual de Campanha EB20-MC-10.211 PROCESSO DE PLANEJAMENTO E CONDUÇÃO DAS OPERAÇÕES TERRESTRES, 1ª Edição, 2014, que com esta baixa.

Art. 2º Determinar que esta Portaria entre em vigor na data de sua publicação.

Gen Ex JOAQUIM SILVA E LUNA
Chefe do Estado-Maior do Exército

FOLHA REGISTRO DE MODIFICAÇÕES (FRM)

NÚMERO DE ORDEM	ATO DE APROVAÇÃO	PÁGINAS AFETADAS	DATA

ÍNDICE DE ASSUNTOS

Pag.

CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO

1.1 Finalidade 1-1

1.2 Considerações Iniciais..... 1-1

1.3 As Operações Militares Contemporâneas..... 1-2

1.4 Conceitos Básicos..... 1-2

CAPÍTULO II – PRINCÍPIOS DO PROCESSO DE CONDUÇÃO DAS OPERAÇÕES TERRESTRES

2.1 Generalidades 2-1

2.2 O Comandante no Processo de Condução das Operações Terrestres..... 2-2

2.3 Consciência Situacional..... 2-6

2.4 Pensamento Crítico e Criativo..... 2-11

2.5 Diálogo e a Colaboração..... 2-11

2.6 Processos de Integração e Atividades Continuadas..... 2-12

2.7 Rotina de Trabalho do Estado-Maior 2-17

CAPÍTULO III – O CICLO ADAPTATIVO DAS OPERAÇÕES TERRESTRES

3.1 Generalidades 3-1

3.2 Planejamento..... 3-2

3.3 Preparação..... 3-18

3.4 Execução..... 3-21

CAPÍTULO IV – A METODOLOGIA DE PLANEJAMENTO CONCEITUAL DO EXÉRCITO

4.1 Generalidades 4-1

4.2 A Arte Operacional..... 4-2

4.3 A Complexidade das Operações Militares Contemporâneas..... 4-4

4.4 Metodologia de Concepção Operativa do Exército..... 4-5

4.5 Principais Conceitos da Concepção Operativa do Exército 4-6

4.6 Atividades da Metodologia de Concepção Operativa do Exército..... 4-8

4.7 Reformulação do Problema e a Reavaliação do Ambiente Operacional..... 4-15

4.8 O Comandante e a Concepção Operativa..... 4-16

4.9 Consideração Final..... 4-18

CAPÍTULO V – O MÉTODO DE PLANEJAMENTO DETALHADO DO EXÉRCITO

5.1 Generalidades 5-1
5.2 O Exame de Situação do Comandante..... 5-1
5.3 Sequência das Ações no Exame de Situação..... 5-3
5.4 Análise da Missão e Considerações Preliminares..... 5-5
5.5 A Situação e sua Compreensão..... 5-5
5.6 Possibilidades do Inimigo, Linhas de Ação e Confronto..... 5-6
5.7 Comparação das Linhas de Ação..... 5-7
5.8 Decisão..... 5-9
5.9 Emissão de Planos ou Ordens..... 5-9

CAPÍTULO VI – A AVALIAÇÃO CONTÍNUA DAS OPERAÇÕES TERRESTRES

6.1 Generalidades 6-1
6.2 Estimativas Correntes..... 6-1
6.3 O Processo de Avaliação Contínua nas Operações..... 6-3
6.4 Orientação para uma Avaliação Contínua Eficaz..... 6-7
6.5 Grupos de Trabalho de Avaliação Contínua..... 6-8
ANEXO A – MEMENTO DO EXAME DE SITUAÇÃO DO COMANDANTE
ANEXO B – EXEMPLO DE UMA MATRIZ DE SINCRONIZAÇÃO
ANEXO C – MODELO PARA ESTIMATIVAS CORRENTES

CAPÍTULO I
INTRODUÇÃO

1.1 FINALIDADE

1.1 FINALIDADE
1.2 CONSIDERAÇÕES INICIAIS
1.3 AS OPERAÇÕES MILITARES CONTEMPORÂNEAS
1.4 CONCEITOS BÁSICOS

Este Manual de Campanha (MC) tem por finalidade apresentar o planejamento e a condução das operações terrestres, com vistas a orientar os comandantes e estados-maiores (EM), nos níveis operacionais e táticos, para que conduzam os planejamentos sob sua responsabilidade, para o preparo e o emprego dos Grandes Comandos Operativos (G Cmdo Op), Grandes Unidades (GU) e Unidades (U) da Força Terrestre (F Ter).

1.2 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

1.2.1 Este manual destina-se aos comandantes operacionais e táticos, estados-maiores e integrantes da F Ter que exerçam a função de comando em qualquer nível. Orienta os comandantes e seus EM no planejamento e condução das Operações Terrestres, abrangendo situações de “guerra” ou “não guerra”, em ambiente singular e conjunto.

1.2.2 A elaboração deste manual tomou como referência outros documentos que tratam do assunto de natureza semelhante, produzidos na esfera do Ministério da Defesa (MD) e das Forças Singulares. Buscou-se garantir a harmonia e o alinhamento dos procedimentos a serem adotados no âmbito do Exército Brasileiro (EB), introduzindo novos conceitos, sem perder de vista as especificidades da F Ter.

1.2.3 Esta publicação complementa, amplia e detalha considerações constantes de outras publicações das séries de MC que tratam do preparo e do emprego dos G Cmdo Op, GU e U em operações militares, nas Operações no Amplo Espectro (OAE). Estabelece uma sequência de planejamento, ao mesmo tempo que esclarece o importante papel dos comandantes em todos os níveis na condução do planejamento, preparação e na execução das operações terrestres.

1.2.4 Esta publicação estabelece uma metodologia de planejamento conceitual para que comandantes possam trabalhar com problemas militares complexos típicos do atual contexto no qual ocorrem as operações militares sem, contudo, abandonar o modelo basicamente cartesiano de planejamento das operações terrestres.

1.2.5 Este manual incorpora um modelo desenvolvido a partir do aprendizado organizacional, que consiste nas principais atividades de comando e controle desenvolvidas durante as operações: o planejamento, a preparação, o controle da execução e uma contínua avaliação das operações.

1.2.6 Os processos de planejamento apresentados neste manual foram desenvolvidos particularmente para a solução de problemas militares onde se fazem presentes dois ou mais oponentes. Os planejamentos conceitual e detalhado apresentados não são

ferramentas exclusivas para as operações de guerra, tendo seu emprego de forma mais ampla. Estas ferramentas devem ser utilizadas para o planejamento do emprego de meios nas Operações no Amplo Espectro – o que inclui as operações de Pacificação e de Apoio aos Órgãos Governamentais (frequentemente situações de não guerra), na prevenção de conflitos e gerenciamento de crise.

1.2.7 Cabe esclarecer que este documento não tem por objetivo esgotar todo o conhecimento acerca dos processos de planejamento. Ele visa a apresentar os principais conceitos desses processos e fornecer à Força Terrestre o embasamento teórico necessário sobre o assunto. Os manuais de 3º nível detalham as técnicas e procedimentos inerentes a cada processo de planejamento adotado pela F Ter.

1.3 AS OPERAÇÕES MILITARES CONTEMPORÂNEAS

1.3.1 No contexto atual das operações terrestres, verifica-se que a complexidade dos problemas enfrentados pelas forças militares aumenta, à medida que surgem um número maior de atores em presença e os aspectos relacionados ao chamado “terreno humano”. Não só o ambiente operacional se modificou, como também os atores envolvidos nem sempre são visíveis às forças empregadas.

1.3.2 Os anos 90 se caracterizaram por uma mudança no contexto das operações militares, nas quais o combate de alta intensidade passou a ser influenciado pelo surgimento de atores não estatais, com crescente capacidade de interferir diretamente no resultado das campanhas militares. Inseridos em áreas urbanizadas e descaracterizados no meio da população civil, estes atores forçaram às adaptações das técnicas, táticas e procedimentos em uso pelos Exércitos.

1.3.3 Os conceitos atinentes às Operações no Amplo Espectro (Fig. 1-1) respondem à realidade atual, contemplando as novas demandas do Espaço de Batalha. A atuação em todos os ambientes operacionais e com diferentes atitudes passa a ser a regra, com atores das mais diversas origens, onde as forças armadas necessitam conhecer o momento certo do emprego da força e o de realizar a transição para o apoio humanitário dentro de uma mesma operação, sucessiva, ou simultaneamente.

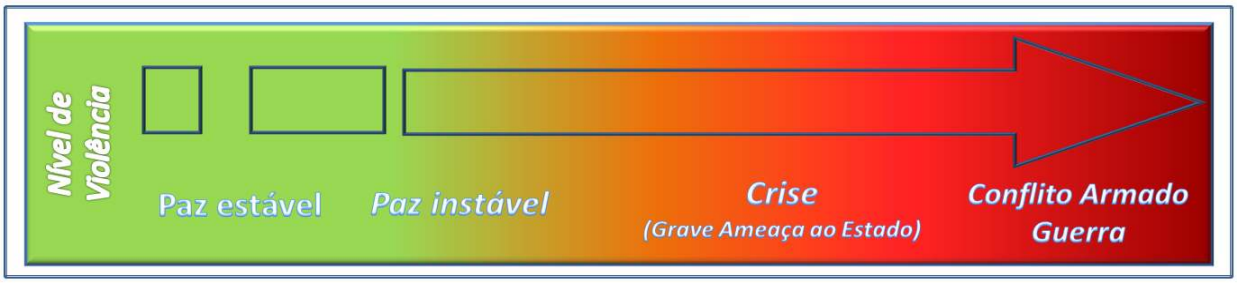

FIGURA 1-1 – O Espectro dos Conflitos

1.4 CONCEITOS BÁSICOS

1.4.1 As abreviaturas, siglas, termos e definições utilizadas estão inseridas no Glossário da presente publicação. A fim de facilitar o completo entendimento dos assuntos apresentados, são tratados, a seguir, os principais conceitos.

1.4.2 CONSCIÊNCIA SITUACIONAL

1.4.2.1 A Consciência Situacional consiste na percepção precisa e permanentemente atualizada do ambiente operacional no qual se atua e no reconhecimento da importância de cada elemento percebido em relação à missão atribuída. Em outras palavras, é a perfeita sintonia entre a situação percebida pelos comandantes e a situação real, de modo a permitir melhores condições ao processo decisório.

1.4.2.2 Esta percepção atualizada do ambiente operacional é alcançada por intermédio da disponibilidade, ao decisor, de conhecimentos obtidos pela integração das diversas fontes, inclusive de inteligência, que associados à sua experiência profissional, às suas crenças e valores, bem como à sua habilidade no trato de outras informações disponíveis, lhe proporciona uma vantagem competitiva em relação ao seu oponente.

1.4.3 ARTE DO COMANDO

1.4.3.1 Comando pode ser definido como a autoridade legalmente exercida pelo comandante sobre os subordinados, em virtude de cargo ou atribuição que lhe compete. O comando inclui a autoridade e a responsabilidade para a efetiva utilização dos recursos disponíveis para empregar, organizar, dirigir, coordenar e controlar as forças militares para o cumprimento de missões atribuídas. A Arte do Comando pode ser definida como o exercício criativo e hábil de autoridade por meio de tomada de decisão oportuna e de exercício da liderança.

1.4.3.2 Como arte, o comando requer o exercício de julgamento. Os comandantes usam constantemente o seu julgamento para coisas como delegação de autoridade, tomada de decisões e determinação do grau adequado de controle e alocação de recursos. A experiência e o treinamento de um comandante influenciam diretamente sua condição como líder militar e, como consequência direta, suas habilidades de tomada de decisão. A proficiência na arte do comando decorre de anos de educação, no desenvolvimento de competências, na aquisição de conhecimentos e habilidades, atitudes, incorporando valores e experiências no exercício da atividade militar.

1.4.3.3 Ainda como arte, o comando também requer o desenvolvimento da liderança, que é o processo de influenciar as pessoas, fornecendo propósito, direção e motivação para o cumprimento da missão e melhorar a organização. Embora existam vários tipos de liderança e formas para comunicar ideias aos subordinados, os comandantes devem entender a importância da colaboração e do diálogo nessas relações.

1.4.3.4 A colaboração e o diálogo ajudam os comandantes a obter informações sobre a missão, não disponibilizadas pelo sistema de comando e controle. Com base na situação e nos públicos-alvo (soldados, comandantes subordinados e outras agências civis), os comandantes determinam a forma como irão comunicar-se e o tipo de liderança mais adequada.

1.4.4 CIÊNCIA DO CONTROLE

1.4.4.1 Controlar é o ato ou efeito de acompanhar a execução de qualquer empreendimento por intermédio da avaliação e correção das atividades planejadas, de forma a não permitir que se desvie dos propósitos estabelecidos, interferindo quando necessário, a fim de garantir os resultados planejados.

1.4.4.2 O controle é a regulação das forças empregadas para cumprir as atividades e tarefas inerentes às missões recebidas, de acordo com a intenção do comandante. Assessorado pelo EM, o comandante exerce o controle das forças sob seu comando em sua área de operações, enquanto o EM coordena, sincroniza e integra ações, mantém o comandante informado e exerce o controle em seu nome.

1.4.4.3 A ciência do controle consiste em um conjunto de sistemas e procedimentos utilizados para melhorar a compreensão do comandante e apoiar o cumprimento de missões. Ela é baseada na objetividade, nos fatos, nos métodos empíricos e na análise. Os comandantes, e seus EM, usam a ciência do controle para superar as limitações físicas e processuais em que as unidades operam. As unidades estão vinculadas a fatores mensuráveis ou não, como, por exemplo, taxas de movimentação, consumo de combustível, efeitos de armas, regras de engajamento e considerações legais.

1.4.4.4 Os comandantes e EM empregam a ciência do controle para compreender os aspectos das operações que podem ser analisados e medidos. Estes incluem as capacidades físicas e as limitações de organizações amigas e inimigas e dos sistemas. O controle também requer uma apreciação realista para os fatores de tempo-distância e o tempo necessário para iniciar certas ações. A ciência do controle dá suporte à arte de comando.

1.4.4.5 Os comandantes exercem permanente controle com vistas a enfrentar, de pronto, toda e qualquer alteração das circunstâncias, direcionando as mudanças necessárias adequadas à nova situação. Além disso, impõem controle suficiente para aumentar o efeito do poder de combate terrestre no ponto e no tempo decisivos, sem que isso implique na restrição à liberdade de ação para que os subordinados realizem as tarefas atribuídas. Eles proporcionam aos subordinados tanto espaço para a iniciativa quanto possível, enquanto mantêm as operações sincronizadas.

1.4.4.6 O controle está diretamente relacionado ao fluxo contínuo de informações entre o comandante, o EM, os subordinados e outros atores envolvidos (em ambientes interagências, por exemplo). A ciência do controle depende das informações, comunicação, estrutura e grau de controle.

1.4.5 SUPERIORIDADE DE INFORMAÇÕES

1.4.5.1 Superioridade de informações é a capacidade de coletar, controlar, processar, explorar e proteger as informações, enquanto se nega ou se dificulta ao adversário a capacidade de fazer o mesmo. À semelhança da superioridade aérea, que permite o controle do espaço aéreo por determinado tempo e lugar, a superioridade de informação no espaço informacional (incluídos aí os espectros eletromagnético, cibernético etc.) pode ser local e limitada no tempo.

1.4.5.2 É por meio da superioridade de informações que é possível obter a iniciativa das ações. O esforço para a busca da superioridade de informações objetiva proporcionar aos comandantes dos diversos níveis capacidade de reagir consistentemente a uma situação e tomar decisões adequadas, com a necessária celeridade e com efetividade, para permitir a atuação com ações ou respostas proporcionais à ameaça.

CAPÍTULO II
PRINCÍPIOS DO PROCESSO DE CONDUÇÃO DAS OPERAÇÕES TERRESTRES

2.1 GENERALIDADES

2.1 GENERALIDADES
2.2 O COMANDANTE NO PROCESSO DE CONDUÇÃO DAS OPERAÇÕES TERRESTRES
2.3 CONSCIÊNCIA SITUACIONAL
2.4 PENSAMENTO CRÍTICO E CRIATIVO
2.5 DIÁLOGO E COLABORAÇÃO
2.6 PROCESSOS DE INTEGRAÇÃO E ATIVIDADES CONTINUADAS
2.7 ROTINA DE TRABALHO DO EM

2.1.1 O Processo de Condução das Operações Terrestres (PCOT) constitui o meio segundo o qual os comandantes em todos os níveis desenvolvem uma das principais atividades da função de combate Comando e Controle: exercício da autoridade visando ao cumprimento de uma missão.

2.1.2 Assessorado por seu Estado-Maior, o comandante, como centro do processo, planeja, prepara, executa e reavalia continuamente o cumprimento das missões atribuídas à sua Unidade, Grande Unidade ou Grande Comando Operativo.

2.1.3 O PCOT orienta o desenvolvimento dos planejamentos conceituais e detalhados para que o comandante possa entender, visualizar e descrever o ambiente operacional. Proporciona também, ao comandante, além de uma adequada tomada de decisão, dirigir, liderar e avaliar de forma contínua as operações militares. (Fig. 2-1)

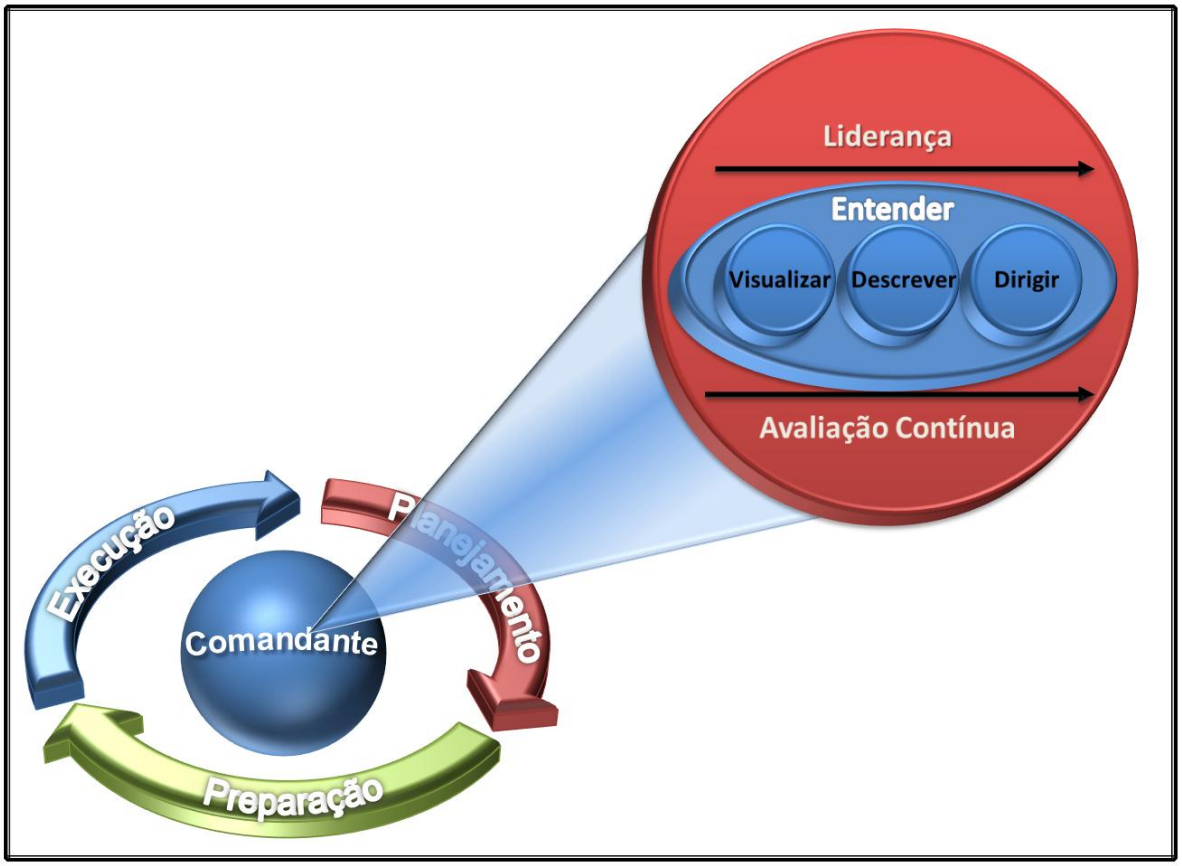

FIGURA 2-1 – O Processo de Condução das Operações

2.1.4 Comandante e EM são igualmente imprescindíveis para o desenvolvimento do PCOT. A responsabilidade do comandante é conduzir o processo de planejamento, enquanto o seu EM assessora-o com a constante interpretação das variáveis que influenciam as operações e busca melhorar a visão sobre o ambiente operacional, antever o desenvolver das operações, implementar decisões, controlar e avaliar as operações e, no decorrer dessas, orientar as unidades subordinadas, mantendo-as informadas.

2.1.5 As atividades e tarefas relacionadas ao planejamento, preparação, execução e avaliação contínua das operações estão descritas na Função de Combate Comando e Controle.

2.1.6 Para essas atividades e tarefas, é necessário que haja um ambiente de mútua confiança e um entendimento compartilhado entre os comandantes, seus estados-maiores e os níveis subordinados. Inseridos nesse ambiente, os comandantes podem incentivar seus subordinados ao exercício da criatividade e da iniciativa, de forma disciplinada, sempre que surgirem oportunidades a serem exploradas para obter vantagens contra as ameaças. Para isso, é fundamental que os subordinados saibam analisar e assumir riscos associados a decisões em situações complexas, bem como ter a capacidade de cumprir missões pela finalidade.

2.1.7 Para o comandante, atribuir a missão pela finalidade significa transmitir instruções aos subordinados com foco na finalidade da operação, delegando ao comandante subordinado o detalhamento da forma como este visualiza e pode traduzir as atividades, tarefas e ações associadas à missão atribuída.

2.1.8 Ao delegar autoridade aos subordinados, os comandantes também ampliam as chances de êxito do cumprimento da missão, alocando os recursos apropriados, com base nas tarefas atribuídas para cada subordinado. Este grau de liberdade de ação aos subordinados permite que as necessidades de controle sejam reduzidas ao essencial. O comandante pode, assim, concentrar sua atenção nas variáveis das operações que tenham potencial para alterar o curso das ações, agindo com oportunidade para modificar o planejamento.

2.2 O COMANDANTE NO PROCESSO DE CONDUÇÃO DAS OPERAÇÕES TERRESTRES

2.2.1 O papel do Comandante é central no Ciclo Adaptativo das Operações Terrestres (Cap III). A ele compete compreender o problema militar, visualizar uma forma de abordá-lo, descrevendo-o aos seus subordinados e, por fim, controlar a execução das ações, aplicando seus atributos de liderança e continuamente avaliando o curso das operações. (Fig. 2-2)

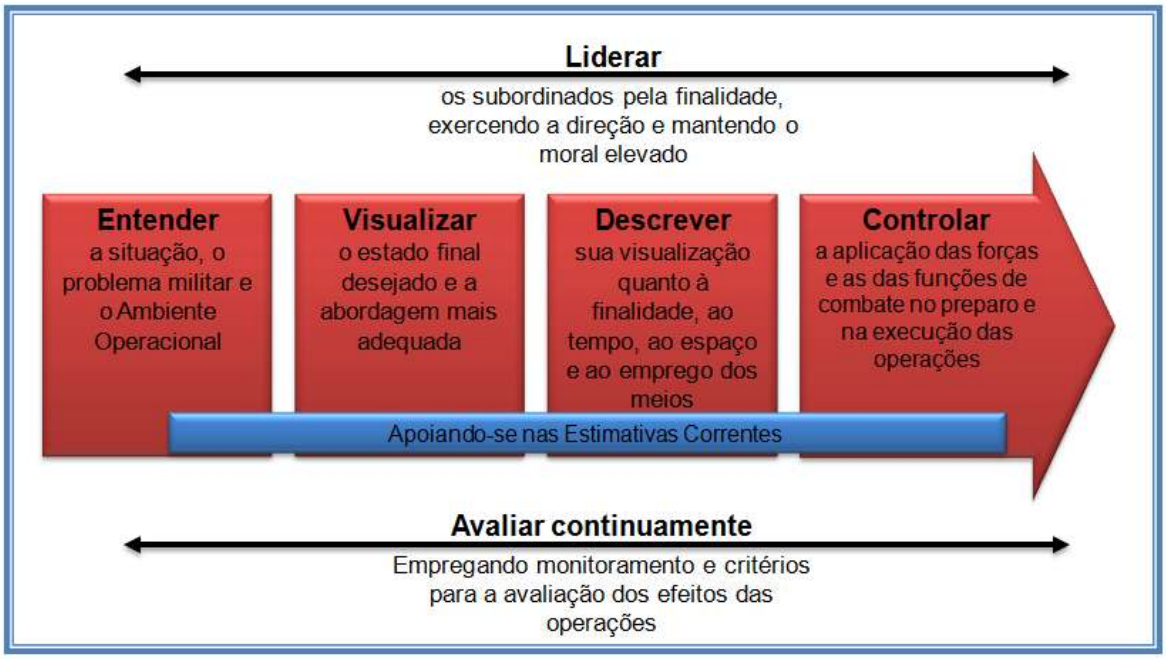
Liderar
os subordinados pela finalidade, exercendo a direção e mantendo o moral elevado
Entender
a situação, o problema militar e o Ambiente Operacional
Visualizar
o estado final desejado e a abordagem mais adequada
Descrever
sua visualização quanto à finalidade, ao tempo, ao espaço e ao emprego dos meios
Controlar
a aplicação das forças e as das funções de combate no preparo e na execução das operações
Apoiando-se nas Estimativas Correntes
Avaliar continuamente
Empregando monitoramento e critérios para a avaliação dos efeitos das operações

FIGURA 2-2 – O papel do comandante no PCOT

2.2.2 ENTENDER

2.2.2.1 É fundamental que os comandantes obtenham um perfeito entendimento do ambiente operacional em que atuam e do problema militar a ser solucionado. Em função da alta volatilidade dos ambientes operacionais, é imperativo que esse entendimento seja revisado durante todo o ciclo da operação. O perfeito entendimento é obtido a partir da percepção e da contextualização de todas as circunstâncias que envolvem um determinado evento ou situação.

2.2.2.2 O ambiente operacional é composto por um somatório de condições, circunstâncias e fatores que afetam o emprego de capacidades e influenciam as decisões do comandante. Para que o comandante e seu EM possam construir e aprimorar o entendimento do ambiente operacional e do problema militar, é indispensável a disponibilidade de informações completas, detalhadas e oportunas.

2.2.2.3 Planejar de forma conceitual ajuda o comandante a obter uma compreensão inicial do ambiente operacional e do problema, permitindo, no curso das operações, aprimorar o entendimento do ambiente operacional e do problema, reavaliando-os continuamente.

2.2.2.4 A análise dos fatores operacionais e dos fatores da decisão fornece as informações necessárias para aprimorar o entendimento da missão e a análise do problema e do ambiente operacional.

2.2.3 VISUALIZAR

2.2.3.1 A partir do momento em que alcança uma adequada compreensão quanto ao ambiente operacional e ao problema militar que deverá enfrentar, o comandante deve visualizar o Estado Final Desejado (EFD) e as alternativas disponíveis para resolver o problema (variantes). Essa visualização, normalmente um processo mental, é o que define a Visão do Comandante: o EFD e a Abordagem Operativa, segundo a qual, a força

busca atingi-lo. A visão do comandante fornece a base para a elaboração de planos e ordens. Durante a preparação e a execução, a visão do comandante ajuda a determinar, dentre os elementos da decisão - o quando e o que - para decidir como eles vão adaptar-se às novas condições.

2.2.3.2 O comandante visualiza a situação atual e imagina um conjunto de condições desejadas, que representa o estado a atingir ao final da operação. Completa esta visualização com uma Abordagem Operativa – uma descrição genérica das ações que seus elementos subordinados devem executar para que as condições atuais sejam transformadas nas que definem o EFD. (Fig. 2-3)

Assim, a Abordagem Operativa é aquela que permite ao planejador, partindo da situação atual, visualizar o Estado Final Desejado.

Situação Atual
O planejamento conceitual ajuda o comandante e seu EM a compreender a situação e o problema militar.
Abordagem Operativa
A partir da compreensão da situação atual, da missão e do EFD, o comandante desenvolve a sua abordagem operativa para atingir o EFD.
Estado Final Desejado
O comandante visualiza qual é o EFD a atingir com a operação (condições que se deseja alcançar).

FIGURA 2-3 – Visualização do Comandante

2.2.3.3 O planejamento conceitual pode requerer o emprego de elementos da Arte Operacional, além de cerrada interação entre os comandantes dos escalões superiores e os subordinados, as tropas vizinhas e o seu próprio estado-maior. No ambiente interagências, essa relação estende-se aos representantes das agências envolvidas na operação.

2.2.3.4 Obviamente, a natureza dinâmica das operações impõe que o comandante de uma força militar avalie continuamente a visualização do problema e ajuste continuamente as suas ordens, até a conclusão das operações.

2.2.4 DESCREVER

2.2.4.1 Na sequência, o comandante descreve essa "visualização" ao seu estado-maior e aos elementos subordinados, promovendo um nivelamento quanto ao entendimento da missão. É fundamental que os subordinados compreendam como o seu comandante visualiza a situação e o problema, antes de iniciar o desenvolvimento das linhas de ação.

2.2.4.2 Havendo mudança quanto à visualização do problema, durante as operações, o comandante deve descrevê-las por meio de ordens fragmentárias.

2.2.4.3 O Comandante expressa sua visualização por meio da expedição, oral e escrita, da (os):

- Intenção do Comandante;
- Diretriz de planejamento, incluindo a Abordagem Operativa; e
- Elementos Essenciais de Inteligência (EEI).

2.2.4.4 Intenção do Comandante

2.2.4.4.1 Expressa a finalidade da operação e do Estado Final Desejado em termos militares. Proporciona foco para o trabalho do EM e auxilia os subordinados e elementos de apoio a agirem para a busca dos resultados desejados sem a necessidade de novas ordens, mesmo quando a operação não se desenvolve como foi planejada. Durante o planejamento, a intenção do comandante direciona o desenvolvimento das linhas de ação; durante a execução, permite a aplicação da iniciativa dos subordinados diante de situações imprevistas ou no combate de ameaças.

2.2.4.4.2 A Intenção do Comandante é uma tarefa pessoal. Ela deve ser clara e de fácil memorização para ser difundida no mínimo dois escalões abaixo.

2.2.4.5 Diretriz de Planejamento

2.2.4.5.1 A Diretriz de Planejamento transmite ao EM a essência da visualização do comandante.

2.2.4.5.2 Uma Diretriz de Planejamento eficaz descreve, de forma geral – O QUE, O QUANDO, O ONDE e de forma sumária O COMO – o comandante pretende empregar o poder de combate para cumprir a missão segundo a intenção do escalão superior. Uma diretriz abrangente dá ao EM e aos comandantes subordinados uma maior flexibilidade para desenvolver opções a fim de atingir o EFD.

2.2.4.5.3 A Diretriz de Planejamento inclui a Abordagem Operativa, que se constitui na base do Conceito da Operação e serve como elo entre os planejamentos conceitual e detalhado. Fornece a base para o conceito da operação sem ditar os detalhes do plano final.

2.2.4.5.4 A experiência e o julgamento do comandante são fundamentais para que a Diretriz de Planejamento seja clara e precisa. Ela deve permitir ao estado-maior compreender as linhas gerais da sua visualização, para que possa explorar diferentes linhas de ação. Tal como acontece com a sua intenção, o comandante pode modificar a Diretriz de Planejamento com base em inserções de seu EM ou elementos subordinados.

2.2.4.6 Elementos Essenciais de Inteligência

2.2.4.6.1 O comandante identifica claramente as “lacunas” existentes em sua visualização, sinalizando quais são os Elementos Essenciais de Inteligência. O foco está na obtenção de conhecimentos relevantes para que ele possa tomar decisões críticas durante a realização das operações.

2.2.4.6.2 Também é nessa oportunidade que o comandante descreve as informações que devem ser protegidas. Ele visualiza as informações que, se obtidas por força oponente, podem comprometer o cumprimento da missão.

2.2.5 CONTROLAR

2.2.5.1 O comandante é o responsável por dirigir todos os aspectos relacionados à operação. A partir da intenção, ele estabelece os objetivos e emite ordens claras para as unidades subordinadas, que são traduzidas em uma série de tarefas a executar.

2.2.5.2 Durante todo o processo de planejamento das operações, o comandante: orienta a elaboração e aprova planos e ordens; estabelece as relações de comando e apoio; atribui tarefas a elementos subordinados; define medidas de controle e a composição dos meios; posiciona suas unidades, maximizando o poder de combate nos pontos críticos; aloca recursos para explorar as oportunidades que surjam e para combater as ameaças; e emprega a reserva quando necessário.

2.2.6 LIDERANÇA

Por meio da liderança, o comandante motiva os subordinados, EM e combatentes, dando-lhes uma direção e um propósito à missão. Em muitos casos, a presença do comandante é necessária para condução eficaz das operações. A localização do comandante na área de operações é fator importante para o exercício da liderança, por isso, deve equilibrar seu tempo entre conduzir seu EM no processo de planejamento e conduzir seus comandados por meio de um propósito, direção e motivação.

2.2.7 AVALIAÇÃO CONTÍNUA

O comandante avalia a situação continuamente, mantendo atualizada sua compreensão da situação. Essa avaliação permite que o comandante se antecipe e ajuste as ações ante mudanças nas condicionantes que afetam – ou podem afetar – a operação. Além disso, o comandante deve incorporar as avaliações de seu EM e dos comandantes subordinados em sua avaliação pessoal da situação (ver Cap VI).

2.3 CONSCIÊNCIA SITUACIONAL

2.3.1 O sucesso nas operações exige decisões oportunas e eficazes, tomadas com base no julgamento preciso dos conhecimentos e das informações disponíveis. Portanto, é fundamental desenvolver e manter uma consciência situacional durante toda a operação.

2.3.2 A consciência situacional é obtida mediante análise e julgamento dos conhecimentos e informações relevantes obtidas na identificação dos aspectos que mais se destacam dos fatores operacionais e dos fatores da decisão, com vistas a determinar as relações entre esses fatores, permitindo ao comandante e ao EM ampliar o conhecimento do ambiente operacional, bem como ter uma visão mais clara da situação-problema enfrentada.

2.3.3 Para analisar e descrever um ambiente operacional, o comandante considera oito fatores operacionais, interdependentes, descritos na Seção 2.3.5. Após o recebimento da

missão, o comandante destaca as informações relevantes e a luz dos fatores da decisão, em combinação com os fatores operacionais, define a compreensão sobre a situação, visualiza a situação e o problema, descreve a sua visualização e controla as operações.

2.3.4 Desenvolver e manter a consciência situacional são condições essenciais para que o comandante e seu estado-maior possam elaborar planos eficazes, avaliar as ações com precisão e tomar decisões adequadas no curso das operações.

2.3.5 FATORES OPERACIONAIS E OS FATORES DA DECISÃO

2.3.5.1 Fatores Operacionais

2.3.5.1.1 O conhecimento dos fatores operacionais é fundamental para desenvolver um entendimento completo do ambiente. Eles são aspectos militares e não militares que diferem de uma área de operações para outra e afetam as operações. Descrevem não só os aspectos militares de um ambiente operacional, mas também a influência da população sobre ela, abrangendo as dimensões humana, física e informacional. (Fig. 2-4)

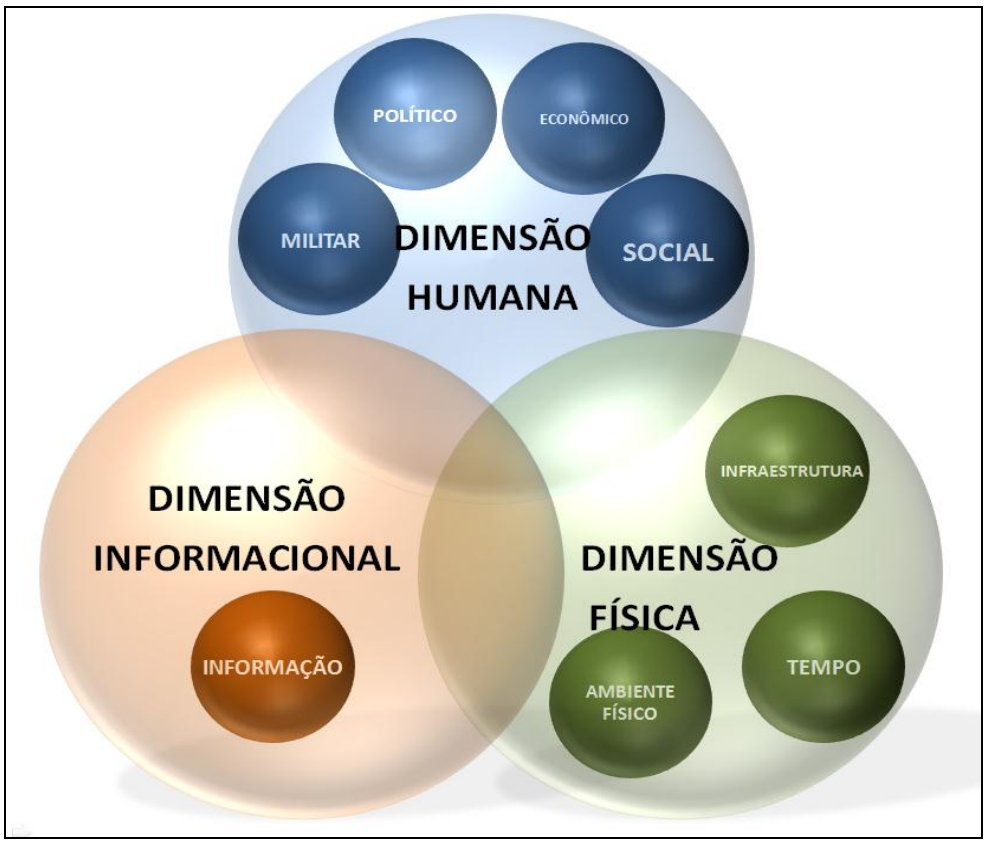

FIGURA 2-4 – Fatores operacionais nas operações

2.3.5.1.2 Os oito fatores operacionais são: político, militar, econômico, social, informação, infraestrutura, ambiente físico e tempo (PMESII-AT). O estudo do(a) Teatro de Operações (TO) ou Área de Operações (A Op) quanto aos oito fatores é contínuo, com vistas a refinar e atualizar o planejamento no decorrer da operação. (Fig. 2-5)

Fator[1]	Descrição	Itens de Análise
Político	Descreve a distribuição de responsabilidade e poder nos níveis de governo.	- centro político de poder - tipo de governo e legitimidade - relações exteriores - grupos políticos de influência
Militar	Explora as capacidades militares e paramilitares de todos os atores relevantes (forças oponente, amiga e neutra), no espaço de batalha.	- forças militares e paramilitares - meios aplicados às Funções de Combate - atores armados não militares
Econômico	Analisa o comportamento individual e coletivo quanto à obtenção, distribuição e consumo de recursos financeiros.	- economia formal e informal - sistemas financeiro e bancário - atividades econômicas legais e ilegais - disponibilidade de postos de emprego (há desemprego/ mão de obra ociosa?)
Social	Descreve o ambiente cultural, religioso e étnico encontrado no TO/A Op. Descreve as crenças, valores, costumes e comportamento dos membros da sociedade.	- aspectos demográficos - nível educacional da população - diversidades étnica e religiosa - observância aos direitos humanos - centro social de poder - normas sociais e valores vigentes
Informação	Descreve natureza, amplitude, características e efeitos das organizações e indivíduos ligados às informações. Detalha os sistemas de coleta, processamento, disseminação e emprego das informações.	- informações públicas (mídias, jornais, etc.) - guerra de Informação - sistemas e cultura de Inteligência - manuseio das informações
Infraestrutura	Analisa e relaciona estruturas, serviços e instalações necessárias ao funcionamento da comunidade ou sociedade local.	- zonas urbanas - principais construções - sistemas de transporte - densidade de construções
Ambiente Físico	Descreve os aspectos fisiográficos e a meteorologia no(a) TO/A Op.	- terreno - clima - histórico de desastres naturais - meteorologia
Tempo	Descreve o tempo e duração das operações, eventos e condições no(a) TO/A Op. Analisa e descreve como a noção de tempo e de duração são percebidos pelos vários atores no ambiente operacional.	- O tempo como um fator crítico e uma ferramenta para a obtenção de vantagens táticas, operacionais e estratégicas. - O tempo direciona a realização de operações e campanhas. - O tempo como um dos fatores mais importantes de planejamento de condução de tomada de decisão. - Tempo disponível para o cumprimento da missão e tempo de duração da operação.

FIGURA 2-5 – Fatores Operacionais

[1] Fator: é tudo aquilo que altera ou modifica um resultado.

2.3.5.2 Fatores da Decisão

2.3.5.2.1 Os fatores da decisão descrevem as características de uma área de operações, e são concentrados na análise de como podem afetar o cumprimento da missão.

2.3.5.2.2 Enquanto os fatores operacionais são estudados para formar uma base de informações relevantes às operações, os fatores da decisão permitem ao comandante e seu estado-maior abordar os aspectos relevantes que alteram o resultado das operações e aprimorar a consciência situacional. Os fatores da decisão são: missão, inimigo, terreno e condições meteorológicas, meios e apoios disponíveis, tempo e considerações civis (MITM-TC). (Fig. 2-6)

Fator	Descrição
Missão	O comandante e o EM visualizam todos os fatores da decisão, considerando o impacto que cada um exerce sobre o cumprimento da missão. A missão é traduzida por um conjunto de atividades e tarefas, que juntamente com a finalidade e a intenção dos comandantes dois escalões acima, indica claramente a ação a ser tomada e o seu porquê. Normalmente, é o primeiro fator a ser considerado durante o processo decisório. O enunciado da missão contém: "o que", "quando", "onde" e o "porquê" da operação.
Inimigo	Este fator aborda o dispositivo do inimigo (organização, tropas com suas localizações e mobilidade tática), doutrina, equipamento, capacidades, vulnerabilidades e prováveis linhas de ação. DICOVAP: dispositivo, composição, valor, atividades recentes e atuais e peculiaridades.
Terreno e Condições Meteorológicas	A análise do terreno e das condições meteorológicas são inseparáveis e influenciam diretamente as operações militares dos oponentes. O terreno inclui os recursos naturais (como rios e montanhas) e características artificiais (como cidades, aeroportos e pontes). O comandante analisa o terreno considerando os cinco aspectos militares do terreno expressos na sigla OCOAV: observação e campos de tiro, cobertas e abrigos, obstáculos, acidentes capitais e vias de acesso. Os aspectos militares quanto às condições meteorológicas incluem visibilidade, vento, precipitação, nebulosidade, temperatura, umidade.
Meios	Este fator inclui a quantidade de tropas amigas disponíveis, seus tipos, suas capacidades e suas condições de emprego, incluindo – e sobretudo – quanto ao apoio logístico. Este último abrange níveis de suprimento e os elementos de apoio disponíveis. Inclui, ainda, o apoio civil eventualmente empregado pelas GU/U.
Tempo	O comandante avalia o tempo disponível para o planejamento, a preparação e a execução das tarefas ligadas às operações. Inclui avaliar o tempo necessário para compor os meios, movimentar e manobrar as unidades em relação ao inimigo e o tempo de planejamento dos subordinados.
Considerações Civis	As considerações civis analisam a influência da cultura e das atividades da população local sobre o(a) TO/A Op e a condução das operações sobre essas populações. Inclui efeitos da infraestrutura, das instituições e organizações civis e da liderança política/civil local. As considerações civis compreendem seis vetores: áreas, estruturas, capacidades, organizações, pessoas e eventos.

FIGURA 2-6 – Fatores da Decisão

2.3.5.3 Relação dos Fatores Operacionais e os Fatores da Decisão

Os fatores operacionais e os da decisão são inter-relacionados. Os operacionais orientam os fatores da decisão por sua maior amplitude e em função do conceito do Espaço de Batalha e Ambiente Operacional em suas respectivas dimensões. (Fig. 2-7)

Missão	**Inimigo**	**Terreno e Condições Meteorológicas**	**Meios**	**Tempo**	**Considerações Civis**
Política Militar Informação Social Econômico	Política Militar Informação Social	Infraestrutura Ambiente Físico	Política Militar Social Econômico	Política Informação Social Tempo	Política Militar Econômico Social Informação Infraestrutura Ambiente Físico Tempo

FIGURA 2-7 – Inter-relação dos Fatores Operacionais e Fatores da Decisão

2.3.6 CONHECIMENTO CULTURAL NAS CONSIDERAÇÕES CIVIS

2.3.6.1 A construção da consciência situacional considera a cultura (a própria e a dos outros atores existentes no TO/A Op) e seus possíveis reflexos sobre as operações. As crenças, valores, normas de conduta social, costumes e tradições de uma sociedade formam um conjunto que exerce influência sobre a forma como os integrantes de uma sociedade entendem e definem parâmetros sobre o que é permitido ou não e como avaliam o que é ou não é relevante.

2.3.6.2 A cultura constitui a base da estrutura mental que baliza o pensamento e as decisões dos indivíduos. O que uma cultura considera ético e racional, outra pode considerar irracional ou antiético. Compreender a cultura de determinada sociedade ou grupo social produz reflexos diretos no modo como a força cumprirá a missão.

2.3.6.3 Essa compreensão cultural está relacionada à cultura de diferentes regiões do país (regionalismo), nos empregos da F Ter em Território Nacional.

2.3.6.4 Os fatores culturais são analisados segundo quatro questões:

- Como nossa própria cultura afeta a percepção sobre a situação?
- Quais os principais aspectos culturais na região, onde são realizadas as operações?
- Que aspectos históricos são relevantes para entender a cultura da região onde são realizadas as operações?
- Quais as diferenças de cultura organizacional e *"modus operandi"* das demais agências (civis e militares) envolvidas nas operações?.

2.3.6.5 Nossa cultura, dentre os demais fatores, determina como nós percebemos a situação e os demais atores presentes no(a) TO/A Op. Nossas tropas tendem a interpretar os acontecimentos de acordo com os princípios e valores intrínsecos à nossa cultura. É fundamental que comandantes em todos os níveis reconheçam que suas percepções individuais influenciam muito como entender as situações e como tomar

decisões. Refletir sobre as diferenças entre a sua cultura e as culturas presentes no(a) TO/A Op permite que o comandante questione constantemente a validade das hipóteses que formulou sobre a situação.

2.3.6.6 É igualmente importante a compreensão da cultura organizacional de órgãos governamentais e não governamentais nas operações em ambiente interagências. Com o objetivo de obter unidade de esforços entre todos os vetores participantes da operação, é crucial conhecer essas culturas para a construção da confiança mútua e entendimento da situação e tomada de decisões.

2.4 PENSAMENTO CRÍTICO E CRIATIVO

2.4.1 É fundamental que o comandante e seu estado-maior, no desenvolvimento do processo de planejamento das operações, utilizem o pensamento crítico e criativo. Tal medida contribui para a compreensão das situações, para a tomada de decisões adequadas e para a orientação da ação com precisão.

> O Pensamento Crítico é um processo mental que consiste em um julgamento objetivo e reflexivo para se chegar, mediante a combinação de conhecimento e inteligência, à posição mais razoável e justificada sobre determinado tema. O Pensamento Criativo, por sua vez, envolve a criação de ações inovadoras ou originais e permite conceber novas abordagens, perspectivas e soluções para os problemas militares.

2.4.2 Empregar estas duas habilidades facilita a compreensão da interação entre as nossas forças e o inimigo, no tempo e no espaço. A análise de fatores mais evidentes – como o alcance dos vários sistemas de armas, a transitabilidade proporcionada pelo terreno e as condições meteorológicas, por exemplo –, soma-se à de outros aspectos relevantes, nem sempre óbvios, como o alcance operativo[2], a influência da população e cultura locais e a repercussão das operações no Espaço de Batalha, entre outros.

2.4.3 Uma análise disciplinada dos desafios e das oportunidades no curso das operações, centrada nos Fatores Operacionais e da Decisão, e que empregue pensamento crítico e criativo proporciona um considerável diferencial sobre o inimigo, no que tange ao desenvolvimento de alternativas para atingir os objetivos formulados e, em última instância, o Estado Final Desejado.

2.5. DIÁLOGO E COLABORAÇÃO

2.5.1 Durante todo o processo de planejamento das operações, o comandante incentiva a contínua colaboração e um estreito e permanente diálogo entre seu estado-maior, os comandantes subordinados e as demais agências envolvidas. O diálogo promove a

[2] Alcance Operativo – é a duração e a distância por meio da qual um elemento da F Ter pode empregar com sucesso as suas capacidades militares terrestres. Reflete a capacidade de alcançar o sucesso por meio da abordagem de uma operação terrestre bem concebida, em função da **resistência**, **proteção**, **sustentação** e poder relativo de combate (PRC).

colaboração, envolvendo a troca aberta de percepções e opiniões entre os participantes, incentivando discussões francas sobre as áreas nas quais haja desacordo e conflitos.

2.5.2 Durante as operações, a colaboração e o diálogo permitem rápida adaptação às mudanças nas variáveis das operações. A avaliação, que ocorre continuamente, é reforçada quando o comandante e seus subordinados trabalham integrados entre si no curso das operações. Este trabalho inclui o compartilhamento de avaliações sobre o que produz ou não resultados e sugestões de como modificar os planos para atingir o Estado Final Desejado.

2.6 PROCESSOS DE INTEGRAÇÃO E ATIVIDADES CONTINUADAS

2.6.1 Durante todo o processo de planejamento das operações, o comandante e seu Estado-Maior integram as Funções de Combate para sincronizar o emprego das forças de acordo com a Intenção do Comandante e com o Conceito de Operações. Os processos de integração e as atividades contínuas são empregados com este fim.

2.6.2 PROCESSOS DE INTEGRAÇÃO

2.6.2.1 Além das principais atividades do processo de planejamento das operações, são utilizados processos de integração para sincronizar funções específicas:

- Processo de Integração do Terreno, Inimigo, Condições Meteorológicas e Considerações Civis (PITCIC);
- Aquisição de Alvos (Busca de Alvos); e
- Gerenciamento de Risco.

2.6.2.2 Processo de Integração Terreno, Inimigo, Condições Meteorológicas e Considerações Civis (PITCIC)

2.6.2.2.1 O PITCIC é uma atividade cíclica, de apoio ao processo decisório, que permite realizar uma análise integrada, por intermédio de representações gráficas do terreno, das possibilidades do inimigo e de seus possíveis objetivos, das condições meteorológicas e das considerações civis.

2.6.2.2.2 Além disso, é um processo sistemático e contínuo de análise de ameaças e outros aspectos de um ambiente operacional dentro de uma área geográfica específica, sendo conduzido pela Célula de Inteligência, sob coordenação do Oficial de Inteligência.

2.6.2.2.3 O PITCIC consiste em quatro etapas: definição do ambiente operacional, identificação dos efeitos ambientais sobre as operações, avaliação das ameaças e a determinação das possíveis linhas de ação das ameaças.

2.6.2.2.4 O PITCIC integra todo o Processo de Condução das Operações Terrestres, desde a identificação dos conhecimentos necessários até o apoio ao processo decisório, sendo revisado e atualizado durante a execução pela análise das Estimativas Correntes. Os conhecimentos que não estão disponíveis são identificados durante o PITCIC, o que serve para orientar os esforços dos meios de obtenção e de Inteligência.

2.6.2.3 Seleção, Análise e Aquisição de Alvos

2.6.2.3.1 Seleção, Análise e Aquisição de alvos consistem em uma série de ações progressivas e interdependentes que permitem a detecção oportuna, a localização precisa e a identificação e análise pormenorizada de alvos, a fim de propiciar o emprego eficaz de **atuadores**[3] (meios letais e/ou não letais) à disposição do Comandante. Para fins metodológicos e funcionais, o termo Busca de Alvos é utilizado com o mesmo significado de Aquisição de Alvos.

2.6.2.3.2 A seleção e priorização de metas e a adequação da resposta, considerando as necessidades operativas e as capacidades disponíveis, são baseadas no Processo de Seleção, Análise e Aquisição de Alvos, que proporciona um método eficaz para combinar as capacidades das nossas forças contra alvos inimigos. Ele se inicia no planejamento e segue ao longo de todo o PCOT, permitindo o engajamento do alvo certo, na hora certa e com os atuadores mais adequados, tudo com base nas orientações e objetivos do comandante.

2.6.2.3.3 O Chefe do EM, Célula de Fogos ou Oficial de Apoio de Fogo coordena as atividade do EM no que tange à seleção de alvos. O perfeito conhecimento das capacidades disponíveis nas tropas amigas permite melhor possibilidade de atingir o efeito desejado para cada alvo, garantindo o emprego do princípio de emprego gradual do poder de combate e a conformidade com as regras de engajamento.

2.6.2.3.4 As forças engajadas em uma operação atacam alvos com o propósito de capturar, destruir, romper, retardar, degradar, neutralizar ou enganar. O efeito desejado de uma ação contra um alvo deve sempre contribuir para os objetivos da operação. Os alvos podem ser entendidos, de forma genérica, como tropas, equipamentos e quaisquer outros recursos de valor militar que um comandante pode utilizar para conduzir suas ações em qualquer nível de operação.

2.6.2.3.5 A compreensão dos princípios do processo de seleção de alvos permitirá que, durante a Campanha:

- as diretrizes e os objetivos do comandante sejam atendidos corretamente;
- seja mantido o foco das ações nos Centros de Gravidade, Pontos Decisivos e Objetivos;
- os fogos letais e as ações não letais sejam integrados, coordenados e sincronizados sem interferência mútua;
- seja obtida uma resposta rápida para os alvos mais sensíveis;
- seja minimizada a duplicidade de esforços; e
- seja realizada uma avaliação imediata das ações executadas;

2.6.2.3.6 Uma parte importante da seleção de alvos é identificar possibilidades de fratricídio e danos colaterais. O comandante, então, estabelece as medidas de controle necessárias para minimizar essas possibilidades, por meio de medidas de coordenação de fogos, constando da Ordem de Operações.

---

[3] Os **atuadores** da F Ter abrangem uma ampla gama de recursos, como por exemplo: helicópteros de ataque; unidades (móveis e fixas); lançadores múltiplos de foguetes (LMF); forças (convencionais e de operações especiais); equipamentos de guerra eletrônica; ações de guerra cibernética; dentre outros.

2.6.2.4 Gerenciamento de Riscos (GR)

2.6.2.4.1 É um processo para identificar, avaliar e controlar os riscos associados aos fatores operacionais e à tomada de decisão, bem como a todo o espectro que envolve a atividade militar. O processo visa a buscar o melhor custo-benefício no cumprimento da missão e nas atividades diárias. Identificar e aceitar riscos de forma prudente é atividade indissociável do exercício da autoridade por meio do Comando e Controle.

2.6.2.4.2 O gerenciamento de risco permite, primeiramente, identificar todo tipo de risco associado às operações, desde os relacionados às baixas nas tropas amigas e de civis, passando pelos que consideram eventuais danos ou destruição de equipamentos, até aqueles que impactam negativamente a eficácia da missão e a legitimidade.

2.6.2.4.3 O gerenciamento de risco se inicia no planejamento (Exame de Situação do Comandante) e deve ser mantido atualizado durante a preparação e a execução, sempre sob a coordenação da Célula de Operações de Médio Prazo ou da Seção de Planejamento; nas Unidades e Subunidades, o Oficial de Segurança é o responsável por essa coordenação. Cabe ressaltar que o gerenciamento de risco visa a evitar perda significativa do Poder de Combate e redução do grau de liberdade de ação de prosseguir nas operações. (Fig. 2-8)

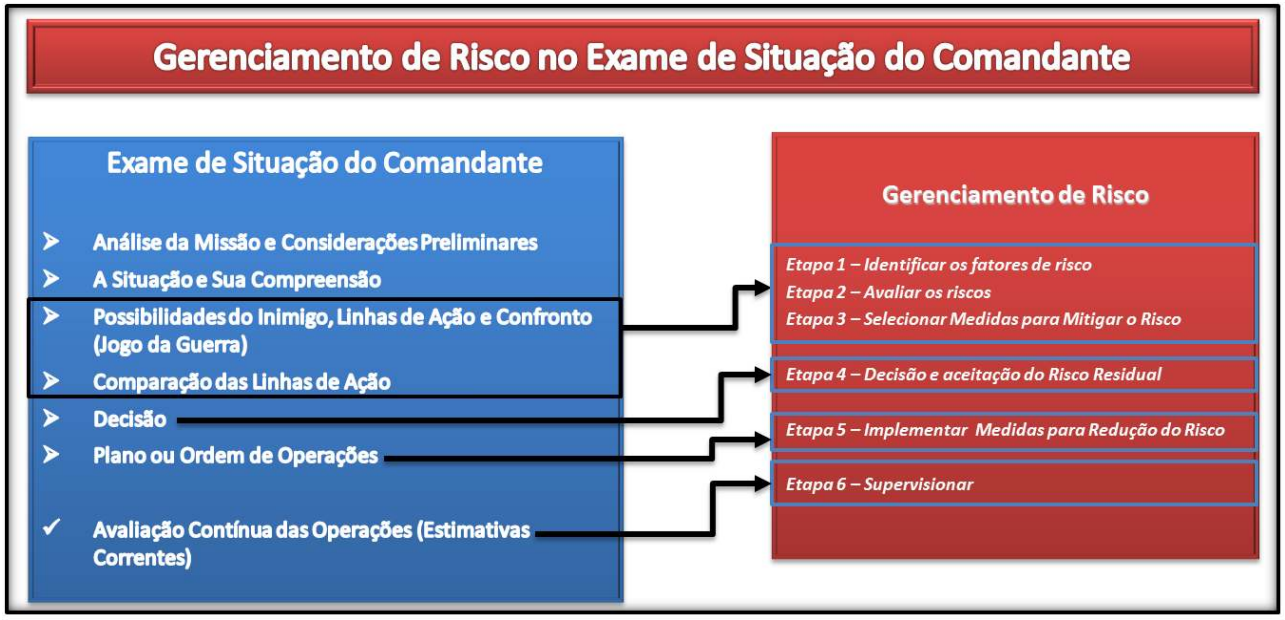
Gerenciamento de Risco no Exame de Situação do Comandante
Exame de Situação do Comandante
Análise da Missão e Considerações Preliminares
A Situação e Sua Compreensão
Possibilidades do Inimigo, Linhas de Ação e Confronto (Jogo da Guerra)
Comparação das Linhas de Ação
Decisão
Plano ou Ordem de Operações
Avaliação Contínua das Operações (Estimativas Correntes)
Gerenciamento de Risco
Etapa 1 – Identificar os fatores de risco
Etapa 2 – Avaliar os riscos
Etapa 3 – Selecionar Medidas para Mitigar o Risco
Etapa 4 – Decisão e aceitação do Risco Residual
Etapa 5 – Implementar Medidas para Redução do Risco
Etapa 6 – Supervisionar

FIGURA 2-8 - O emprego do Gerenciamento de Risco

2.6.2.4.4 O Processo de Gerenciamento de Risco é composto pelas seguintes etapas:

a) Identificar os fatores de risco: consiste em relacionar as principais fases da operação e identificar os fatores de risco que possam estar associados a cada uma delas.

b) Avaliar os riscos: consiste em classificar por níveis os riscos identificados, conforme a gravidade das possíveis consequências e probabilidade de ocorrência de cada um. O emprego de uma Matriz de GR, é particularmente útil e apoia esta etapa do processo, contudo, sua confecção não é obrigatória.

c) Selecionar medidas para mitigar os riscos: significa conceber medidas para reduzir o risco, quanto a sua gravidade, sua probabilidade de ocorrência ou, em último caso,

quanto à exposição das operações a esses riscos. Este trabalho prioriza a avaliação dos riscos mais elevados.

d) Decisão sobre o risco: é decidir se os riscos residuais serão admitidos ou não. Riscos residuais são aqueles que permanecem mesmo após aplicação das medidas de redução. A conclusão de que há riscos não admissíveis pode inviabilizar a operação. Neste caso, o escalão que atribui a missão deve ser informado imediatamente, para que ele implemente, se possível, medidas de atenuação de riscos coerente com seu próprio nível decisório ou opção pela aceitação do risco, considerando os ganhos que serão obtidos para o conjunto das operações.

e) Implementar medidas de redução do risco: consiste em aplicar as medidas selecionadas pelo decisor para a eliminação ou redução dos riscos, colocando todos os meios e recursos necessários à disposição dos responsáveis pela sua execução. Caso alguma medida de controle deixe de ser implementada, retorna-se à fase de decisão sobre admitir ou não o risco residual.

f) Supervisionar e Avaliar: consiste em verificar se as medidas de redução foram implementadas e se estão sendo eficazes. Qualquer mudança nos parâmetros considerados inicialmente para a decisão sobre o risco deve ensejar reavaliação, realimentando o processo do GR.

2.6.2.4.5 Todas as seções e células do EM devem realizar o GR em suas estimativas correntes e apresentar recomendações para medidas de redução de risco, dentro de suas áreas de atuação.

2.6.3 ATIVIDADES CONTINUADAS

2.6.3.1 Enquanto as unidades executam numerosas tarefas ao longo de todo o processo de planejamento, o comandante e EM planejam e coordenam as seguintes atividades simultaneamente:

- ligações;
- Inteligência, Reconhecimento, Vigilância e Aquisição de Alvos;
- missões de segurança;
- proteção;
- gerenciamento do Terreno; e
- coordenação e controle do Espaço Aéreo.

2.6.3.2 Ligações

2.6.3.2.1 É o contato e/ou a comunicação estabelecida entre dois ou mais elementos operativos, sendo mais comumente utilizada para estabelecer ligação direta, de forma contínua, entre os comandos desses elementos, preservar a liberdade de ação e manter a flexibilidade. No ambiente interagências, a ligação é estabelecida entre os elementos militares e de agências civis governamentais e não governamentais para garantir a compreensão mútua e a unidade de esforços.

2.6.3.2.2 O efetivo estabelecimento de ligação garante que os comandantes subordinados realizem a coordenação no desencadeamento das ações. A ligação proporciona aos comandantes informações relevantes e proporciona respostas oportunas a questões operativas, contribuindo, assim, para a consciência situacional inicial de todos os envolvidos.

2.6.3.3 Inteligência, Reconhecimento, Vigilância e Aquisição de Alvos

A coleta e a busca de dados são atividades integradas e sincronizadas com o planejamento e o emprego de sensores e outros elementos, bem como o processamento, a exploração e a difusão em apoio às operações atuais e futuras. Integram as ações das equipes de Inteligência e as atividades e tarefas que visam a atender os Elementos Essenciais de Inteligência (EEI). Essas atividades e tarefas são comumente referidas pela sigla IRVA (de Inteligência, Reconhecimento, Vigilância e Aquisição de Alvos).

2.6.3.4 Missões de Segurança

2.6.3.4.1 As missões de segurança são planejadas e conduzidas durante todo o curso das operações. Elas visam a fornecer alerta oportuno e preciso quanto às ações do inimigo, evitando que a tropa amiga seja surpreendida e, ao mesmo tempo, provendo-lhe proteção com tempo e espaço de manobra suficientes para reagir a essas ações.

2.6.3.4.2 A força que cumpre as missões de segurança deve ser suficientemente forte e apropriada para fornecer o tempo e espaço necessário para que a força para a qual opera venha a obter, manter e explorar a iniciativa para conquistar e conservar uma posição de vantagem em relação ao oponente. É o meio pelo qual se nega a iniciativa para o oponente.

2.6.3.5 Proteção

2.6.3.5.1 É a missão que visa à preservação da eficácia e capacidade de sobrevivência dos militares e civis, equipamentos, instalações, informações e infraestrutura existentes dentro ou fora dos limites de um(a) determinado(a) TO/A Op/Áreas de Responsabilidade (A Rsp), que sejam necessários para que se possa atingir o Estado Final Desejado nas operações. O comandante e seu EM organizam, integram e sincronizam as capacidades e os recursos em todo o processo de planejamento das operações, a fim de preservar o poder de combate e mitigar os efeitos de ameaças e outros fatores.

2.6.3.5.2 A proteção é uma demanda contínua do processo de planejamento das operações e uma Função de Combate, que se entende como um conjunto de atividades, tarefas e sistemas inter-relacionados empregados na preservação da força, permitindo que os comandantes disponham do máximo poder de combate para emprego. As tarefas permitem identificar, prevenir e mitigar ameaças às forças e aos meios vitais para as operações, de modo a preservar o Poder de Combate e a liberdade de ação. Permitem, também, preservar as populações.

2.6.3.5.3 É atribuição do comandante garantir que as várias atividades e tarefas da Função de Combate Proteção sejam integradas durante toda a operação para que sua tropa, meios, pessoal civil, informações e instalações sejam mantidos protegidos e seguros.

2.6.3.6 Gerenciamento do Terreno

É o processo que permite a utilização adequada do terreno por meio de alocação de parcelas do terreno do TO/A Op, estabelecendo áreas de responsabilidade, zonas de ação, designando zonas de reunião e especificando locais para o desdobramento de

unidades e suas atividades, a fim de evitar conflitos ou interferência indesejada entre elas. No ambiente interagências, essa coordenação deve abranger os elementos de agências civis localizados em sua área de operações.

2.6.3.7 A Coordenação e o Controle do Espaço Aéreo

2.6.3.7.1 A coordenação e controle do espaço aéreo é o processo empregado para garantir máxima eficiência no emprego de vetores militares, por meio da promoção do uso seguro, eficiente e flexível do espaço aéreo subjacente a um TO/A Op.

2.6.3.7.2 Esse cenário apresenta os seguintes vetores militares: aeronaves (tripuladas ou remotamente pilotadas), meios de apoio de fogo (artilharia de campanha e fogo naval), artilharia antiaérea, meios de busca de alvos (de comunicação e de não comunicação), meios de guerra eletrônica, além de aeronaves civis.

2.6.3.7.3 O comandante e seu EM buscam integrar e sincronizar continuamente o emprego de seus elementos subordinados e das Funções de Combate dentro de uma A Op. Os controles positivos e de procedimentos são formas de maximizar o uso do espaço aéreo, sem comprometer as operações ar-terra.

2.6.3.7.4 Os procedimentos necessitam ser simples, para serem entendidos e executados por todos os envolvidos nas operações. Informações seguras, oportunas e confiáveis constituem a chave para utilizar bem as potencialidades da coordenação e do controle do espaço aéreo.

2.7 ROTINA DE TRABALHO DO ESTADO-MAIOR

2.7.1 O PCOT pressupõe rotinas de trabalho estabelecidas pelo comandante e seu EM, com vistas a integrar e sincronizar o esforço do escalão superior e das unidades subordinadas. Essa rotina de trabalho é um ciclo diário e deliberado de atividades e tarefas que devem não só permitir a condução das atividades correntes, mas antever, planejar e sincronizar as operações de médio e longo prazo. Define-se também pela sequência das ações e eventos executados por um comando, regulados pelo fluxo e compartilhamento de informações que dão suporte à tomada de decisão.

2.7.2 Uma rotina de trabalho eficaz: estabelece adequadas formas de interação entre o pessoal envolvido no planejamento, na coordenação e na execução; facilita a interação entre o comandante, seu EM e as unidades subordinadas; e agiliza o processo decisório e a tomada de decisão pelo comandante.

2.7.3 De forma prática, a rotina de trabalho de um comando consiste em reuniões, relatórios, compartilhamento de informações e outras atividades sincronizadas no tempo, espaço e por sua finalidade comum. Essas atividades podem ser diárias, semanais, mensais ou trimestrais, dependendo do horizonte de planejamento em questão. Um horizonte de planejamento é um ponto no tempo que os comandantes visualizam como meta para concentrar os esforços de planejamento e moldar eventos futuros. A cada um dos horizontes de planejamento corresponde uma das células integradoras do Comando, dos Escalões G Cmdo Op e superiores, quais sejam: célula de operações correntes, célula de operações de médio prazo e célula de plano de longo prazo.

2.7.4 O progresso da operação é determinante para a rotina de trabalho do EM. No início da operação, o comandante pode exigir um "*briefing* diário" de atualização de planos. Com a evolução da situação, o comandante pode passar o "*briefing"* de atualização de planos para períodos maiores.

2.7.5 No desenvolvimento da rotina de trabalho do EM, o comandante e o chefe do EM devem considerar:

- a rotina de trabalho do escalão superior e os relatórios necessários;
- a duração e a intensidade da operação;
- os requisitos de planejamento das células de integração (operações correntes, operações de médio prazo e planejamento de longo prazo); e
- a definição das reuniões ou *briefings* necessários para a coordenação eficaz do ciclo das operações.

2.7.6 Ordens emitidas pelo Estado-Maior

A emissão de ordens é uma atividade da rotina do EM com o objetivo de transmitir as instruções do comandante para seus subordinados, sendo emitidas de forma verbal ou escrita. São elas: Ordem de Operações, Ordem Fragmentária, Ordem de Alerta e Ordem Preparatória.

2.7.6.1 Ordem de Operações (O Op)

É uma diretiva emitida aos comandantes subordinados com o objetivo de coordenar a execução de uma operação. Ela pode ser emitida também para coordenar a execução de operações de menor vulto dentro de uma operação de longo prazo.

2.7.6.2 Ordem Fragmentária (O Frag)

É uma forma abreviada de uma O Op emitida conforme a necessidade, para atender qualquer modificação na O Op, executar uma variante, uma decisão de conduta, ou qualquer outra ordem necessária dentro de uma operação.

2.7.6.3 Ordem de Alerta (O Alr)

É um aviso prévio de uma ordem ou de uma ação que ocorrerá a seguir. A O Alr orienta os comandantes subordinados e seus EM a se prepararem para novas missões, descrevendo a situação, orientando o planejamento inicial e a preparação.

2.7.6.4 Ordem Preparatória (O Prep)

É uma ordem preliminar destinada a alertar ou determinar, antes da realização de um movimento ou operação, sobre deslocamentos prévios, medidas urgentes de segurança ou qualquer outra providência de preparação para uma organização ou um elemento subordinado, a fim de permitir-lhe maior tempo para os preparativos necessários à sua execução, enquanto não é expedida a ordem de operação definitiva.

CAPÍTULO III
O CICLO ADAPTATIVO DAS OPERAÇÕES TERRESTRES

3.1 GENERALIDADES

3.1 GENERALIDADES
3.2 PLANEJAMENTO
3.3 PREPARAÇÃO
3.4 EXECUÇÃO

3.1.1 O ciclo das operações são as atividades da Função de Combate Comando e Controle, realizadas em sequência pelo comandante e seu EM após o recebimento de uma missão ou tarefa pelo escalão superior (Fig. 3-1).

3.1.2 Apesar da sequência característica e a concretização do planejamento em um plano ou ordem, o Processo de Condução das Operações é cíclico e adaptativo**,** uma vez que a situação-problema e o Ambiente Operacional podem sofrer adaptações em decorrência da evolução desse ambiente, da ação dos diversos atores que interagem entre si, evoluindo e se modificando de acordo com o desenvolvimento das operações. Assim, a avaliação contínua exerce papel preponderante no PCOT, pois permite a aprendizagem e a percepção das mudanças e adaptações ocorridas no ambiente operacional e no problema militar, caracterizando o Ciclo Adaptativo das Operações Terrestres. (Fig. 3-2)

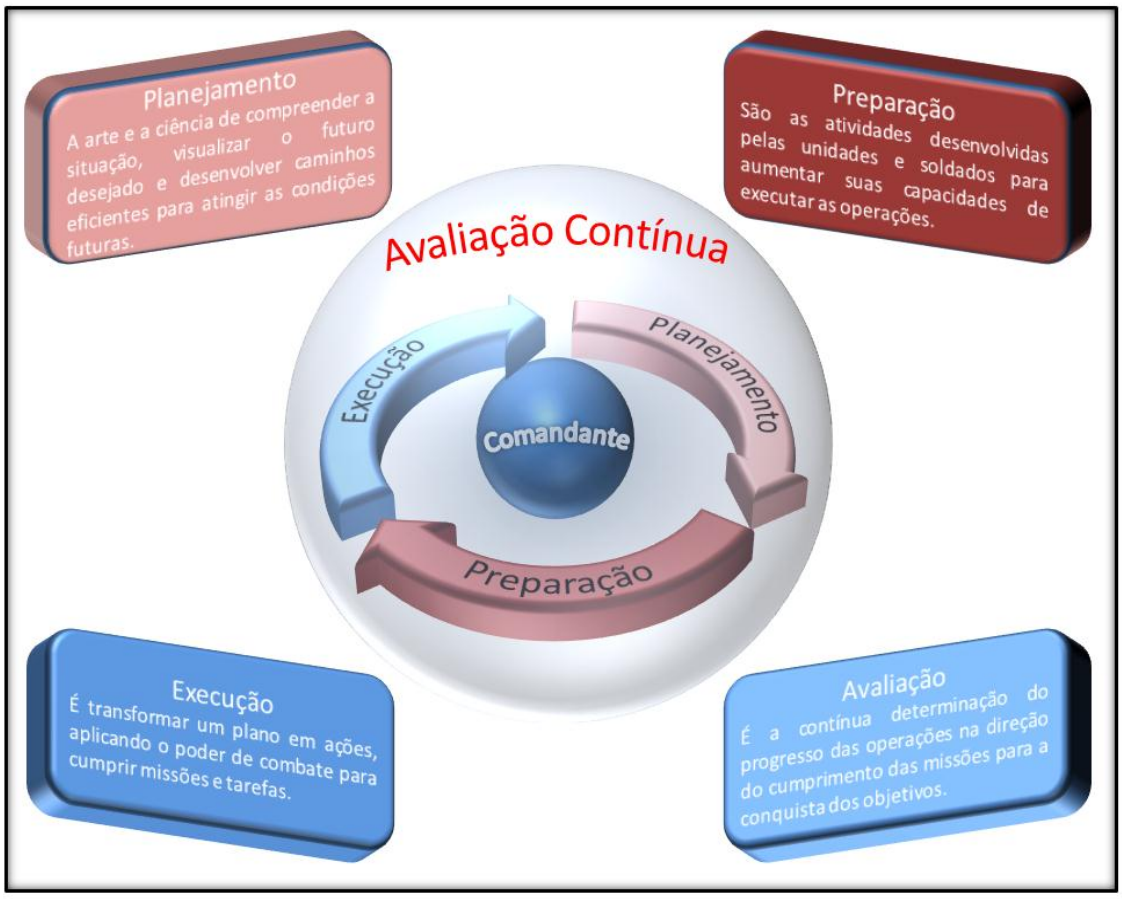
Planejamento
A arte e a ciência de compreender a situação, visualizar o futuro desejado e desenvolver caminhos eficientes para atingir as condições futuras.
Preparação
São as atividades desenvolvidas pelas unidades e soldados para aumentar suas capacidades de executar as operações.
Avaliação Contínua
Execução
Planejamento
Comandante
Preparação
Execução
É transformar um plano em ações, aplicando o poder de combate para cumprir missões e tarefas.
Avaliação
É a contínua determinação do progresso das operações na direção do cumprimento das missões para a conquista dos objetivos.

FIGURA 3-1 – O Ciclo das Operações

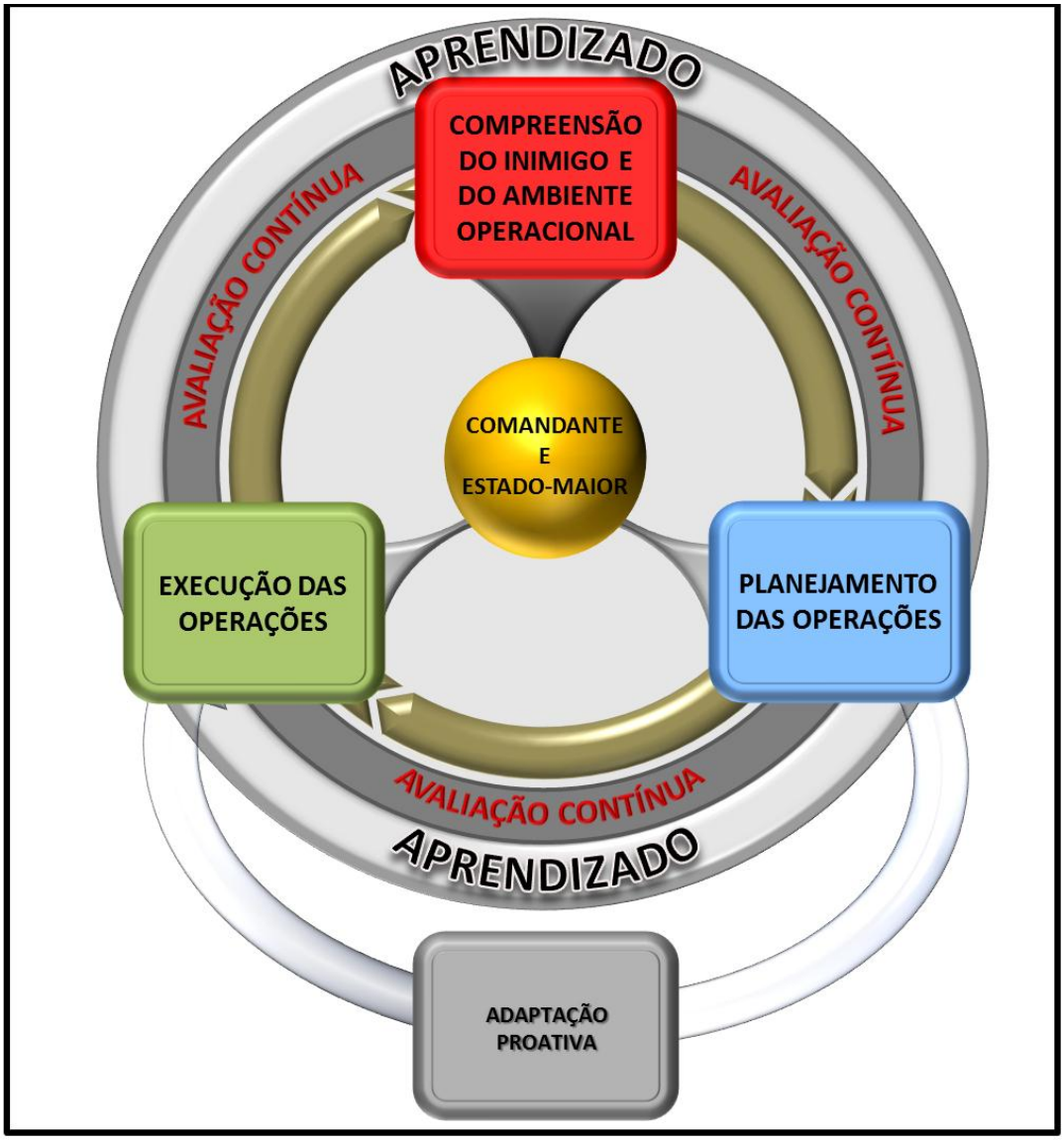

FIGURA 3-2 – O Ciclo Adaptativo das Operações Terrestres

3.2 PLANEJAMENTO

3.2.1 Planejar é conceber a solução para um problema militar. É combinar arte e ciência para obter a mais precisa compreensão sobre ele, vislumbrando o estado final ou os objetivos que se desejam alcançar quando o problema for resolvido, e estabelecendo formas eficazes para que isso aconteça. O planejamento é uma das formas pela qual se estabelece uma visão comum entre o comandante, seu EM, os comandantes subordinados e órgãos civis no ambiente interagências. Os produtos diretos do planejamento são os planos e as ordens que sincronizam as ações das forças no tempo, espaço e na finalidade para alcançar objetivos e cumprir suas missões.

3.2.2 Na condução de operações terrestres, o planejamento é um processo cíclico, contínuo e adaptativo que não se encerra com a produção do plano ou a emissão da ordem. Durante a preparação e execução, o plano é ajustado continuamente, conforme ocorram mudanças na situação. Subordinados e outras fontes contribuem diretamente

para esses ajustes, fornecendo sua visão sobre o que está produzindo ou não resultados, sugerindo medidas para melhorar o desempenho. Em algumas circunstâncias, o comandante pode concluir que a ordem emitida (incluindo as variantes e ordens fragmentárias decorrentes) deixou de ser adequada à situação e ao problema para o qual foi elaborada. Nesses casos, ao invés de modificar o plano, o comandante reavalia o problema e desenvolve um plano inteiramente novo.

3.2.3 O planejamento pode ser bastante estruturado, envolvendo o comandante, seu EM, e os comandos subordinados. Em muitas situações – normalmente nos escalões subunidade e inferiores – o planejamento será menos elaborado, envolvendo apenas o comandante da subunidade, pelotão ou fração, como em um planejamento de um ataque de oportunidade. O processo é desenvolvido para atender diferentes horizontes temporais, de longo, médio e curto alcance. Dependendo do escalão e das circunstâncias, os G Cmdo Op, GU e unidades podem planejar em termos de anos, meses, semanas, ou em dias, horas e minutos.

3.2.4 O essencial dos planos e ordens é comunicar aos subordinados a compreensão do comandante sobre a situação e a sua visualização da operação que será executada. Um plano não é um documento estanque. Ele também abrange a antecipação de ações, maximizando as oportunidades surgidas durante a execução. É isso que garante a orientação eficaz aos subordinados, à medida que cada fase da operação é desencadeada. Os planos e as ordens devem ser flexíveis para permitir adaptações e adequações. Mais importante do que tentar obter eficácia na concepção inicial do plano, é elaborá-lo de forma flexível para ser rapidamente adaptado em face de acontecimentos imprevistos. Um bom plano e uma boa ordem são aqueles que contemplam um número maior de alternativas.

3.2.5 A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO

3.2.5.1 É preciso estar ciente de que todo e qualquer planejamento militar é baseado em conhecimento existente e suposições, que podem não se confirmar. O planejamento não pretende prever exatamente como os efeitos da operação ocorrerão, nem como será a reação do inimigo, tampouco como civis irão responder às forças e ações das tropas amigas e do inimigo. No entanto, o aprendizado e a consciência situacional adquiridos durante o planejamento têm significativo valor. Mesmo que as unidades não consigam executar o plano como o previsto, o processo de planejamento será uma experiência importante para futuras tomadas de decisão.

O planejamento é importante em toda e qualquer atividade militar, pois permite ao comandante influenciar o futuro, interferindo no curso dos eventos para alcançar resultado satisfatório nas operações. Não planejar equivaleria a tentar alcançar os resultados desejados apenas reagindo aos acontecimentos. Embora possa haver casos em que essas condições se apliquem, eles são raros. O planejamento e a confecção de planos ajudam o comandante a:

- Compreender e desenvolver soluções para os problemas.
- Antecipar eventos e adaptar-se às mudanças de circunstâncias.
- Organizar os meios a sua disposição e priorizar esforços.

3.2.5.2 Compreender e desenvolver soluções para os problemas

3.2.5.2.1 No contexto das operações, um problema militar ou problema operativo é a questão ou um conjunto de questões que impedem o comandante de atingir o Estado Final Desejado.

3.2.5.2.2 Ao longo da operação, surgem dificuldades não antevistas que, muitas vezes, necessitam soluções originais e criativas. O planejamento ajuda o comandante e seu EM a entenderem tais problemas e a desenvolverem soluções. Entretanto, nem todos os problemas exigem o mesmo nível de planejamento. Para problemas simples, o comandante deve decidir rapidamente. Um planejamento é crítico, quando o problema é um conjunto de questões interligadas e a solução para cada uma delas afeta as outras (problema de estrutura complexa). Para situações desconhecidas, o planejamento oferece maneiras de trabalhar com um conjunto completo de problemas dentro do contexto geral. Em geral, quanto mais complexa a situação, mais importante se torna o esforço de um planejamento.

> Assim como o planejamento é apenas parte das operações, ele também constitui parte da solução do problema. Além do planejamento, a resolução dos problemas inclui a implementação da solução planejada (durante a execução), a aprendizagem a partir da implementação da solução (durante a avaliação) e modificar ou desenvolver uma nova solução, conforme necessário. O objeto da solução do problema não é apenas resolver problemas de curto prazo, mas fazê-lo de uma forma que constitui a base de sucesso no longo prazo, isto é, soluções permanentes.

3.2.5.3 Antecipar eventos e adaptar-se a mudança de circunstâncias

3.2.5.3.1 Os principais desafios para o planejamento eficaz são a incerteza e o tempo. As incertezas aumentam com a duração do horizonte de planejamento e a taxa de variação em um Ambiente Operacional. A tensão entre o desejo de planejar muito a frente no futuro para facilitar a preparação e o fato de que quanto mais longe no futuro os planos do comandante, mais incerto torna-se a relevância dos mesmos.

> Dada a natureza incerta das operações, o objeto do planejamento não é eliminar a incerteza, mas desenvolver um quadro de ação no meio de tanta incerteza.

3.2.5.3.2 O planejamento fornece uma previsão de como os eventos futuros podem se desdobrar. Isso implica em identificar e avaliar potenciais decisões e ações com antecedência para incluir pensamentos através das consequências de certas ações. O planejamento envolve o pensar em maneiras de influenciar o futuro, bem como a forma de responder a eventos potenciais.

> Simplificando, o planejamento é pensar de forma crítica e criativa sobre o que fazer e como fazê-lo, enquanto antecipa mudanças ao longo do caminho.

3.2.5.3.3 O Planejamento mantém a força orientada sobre os objetivos futuros, apesar das exigências das operações atuais. Com a antecipação de eventos, o planejamento ajuda a força a buscar, conservar ou explorar a iniciativa. Como resultado, a força antecipa eventos e atua propositadamente e de forma eficaz antes que o inimigo possa agir ou a situação se deteriore. Além disso, o planejamento ajuda a antecipar mudanças favoráveis de eventos que poderiam ser explorados. Por exemplo, o comandante pode desenvolver um plano alternativo para uma busca na resistência inimiga.

Identificar os pontos de decisão e desenvolver planos alternativos e sequências associadas a esses pontos de decisão são a **chave** para um planejamento eficaz.

3.2.5.4 Organizar as forças e priorizar esforços

3.2.5.4.1 Um aspecto essencial do planejamento é a organização para o combate para as operações. Compor os meios é o ato de configurar uma força operativa (composição dos meios de uma FTC ou G Cmdo Op), pessoal de apoio ou uma força logística específica para atender a uma única tarefa ou missão. Por meio da organização dos meios por módulos de combate, o comandante estabelece relações de comando ou de apoio e aloca os meios compatíveis e necessários à operação decisiva ou ao esforço principal. As relações de comando e apoio fornecem a base para a unidade de comando e unidade de esforços nas operações.

3.2.5.4.2 Além de compor os meios, o comandante estabelece as prioridades de apoio, para garantir que uma unidade subordinada, de acordo com a importância de sua tarefa, receba o apoio necessário para cumprir a missão. As prioridades de movimento, fogos, logística, proteção e informação ilustram a prevalência de apoio que o comandante emprega para favorecer a ação decisiva ou o esforço principal em operações faseadas.

3.2.5.4.3 O comandante tem duas formas de priorizar esforços: por meio do conceito da operação em que identifica o esforço principal ou pela priorização de apoio ao elemento de manobra que conduz a ação decisiva. O esforço principal é caracterizado por uma unidade subordinada cuja missão, em um determinado ponto no tempo, é mais crítica para o sucesso da missão como um todo. Geralmente é constituída com a preponderância de poder de combate. A designação de um esforço principal temporariamente fornece a essa unidade a prioridade de apoio, que permite ao comandante alocação de recursos de forma prevalente dentro de sua intenção e das circunstâncias. O comandante pode mudar várias vezes o esforço principal durante uma operação.

3.2.6 PLANEJAMENTO INTEGRADO

3.2.6.1 O planejamento integrado abrange uma fase conceitual e uma fase detalhada, conforme o que se segue.

3.2.6.2 O planejamento conceitual consiste em avaliar o Ambiente Operacional, formular o problema, determinar o estado final da operação e estabelecer objetivos e o sequenciamento da operação em termos gerais (Abordagem Operativa). É a parte que

geralmente corresponde à “Arte Operacional”, tendo como foco o entendimento e a visualização pelo comandante e o EM (ver Cap IV).

3.2.6.3 O planejamento detalhado, por seu turno, traduz a Abordagem Operativa em um plano completo, com o detalhamento requerido à execução. Geralmente, o planejamento detalhado corresponde à ciência do controle. Matrizes de Sincronização, quadros de movimento, ordem aos elementos subordinados, considerações sobre os efeitos de armas e sobre os fatores de tempo e distância estão entre os aspectos que definem a predominância da ciência sobre a arte. O planejamento detalhado tem seu foco nos detalhes da execução e envolve todo o EM. O planejamento detalhado funciona por meio da programação, coordenação e gestão dos aspectos técnicos envolvidos com as Funções de Combate no curso das operações.

3.2.6.3 O comandante dirige pessoalmente a vertente conceitual do planejamento, pois é ele que fornece a base para todo o planejamento subsequente. Já durante o planejamento detalhado, o comandante participa do processo, mas delega ao EM o detalhamento. No entanto, a dinâmica não funciona em sentido único. O planejamento conceitual deve responder às restrições surgidas durante o detalhamento, como, por exemplo, as identificadas na montagem da Matriz de Sincronização (ferramenta do planejamento detalhado) que influem na Abordagem Operativa (produto do planejamento conceitual) (Fig. 3-3).

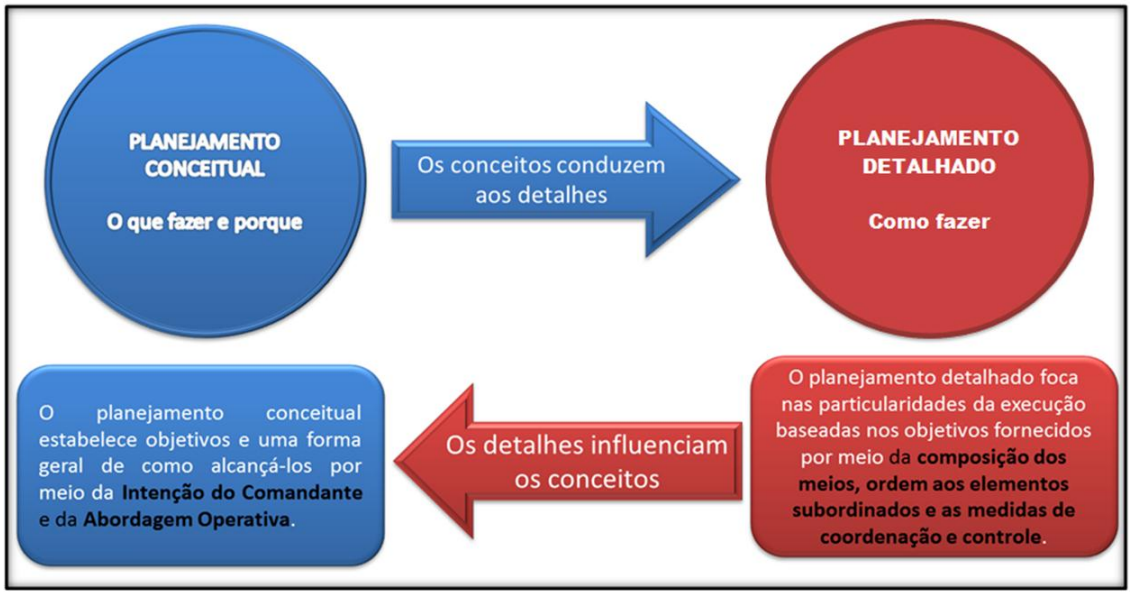
PLANEJAMENTO CONCEITUAL
O que fazer e porque
Os conceitos conduzem aos detalhes
PLANEJAMENTO DETALHADO
Como fazer
O planejamento conceitual estabelece objetivos e uma forma geral de como alcançá-los por meio da Intenção do Comandante e da Abordagem Operativa.
Os detalhes influenciam os conceitos
O planejamento detalhado foca nas particularidades da execução baseadas nos objetivos fornecidos por meio da composição dos meios, ordem aos elementos subordinados e as medidas de coordenação e controle.

FIGURA 3-3 – Planejamento Integrado

3.2.7 METODOLOGIAS DE PLANEJAMENTO

3.2.7.1 Nas operações terrestres, há três metodologias para o planejamento a serem utilizadas:

- metodologia de planejamento conceitual – Concepção Operativa do Exército (Cap IV).
- método de planejamento detalhado – Exame de Situação do Comandante (Cap V).
- trabalho de comando de subunidades e escalões inferiores.

3.2.7.2 Os fatores a considerar quando da escolha por uma ou mais dessas metodologias, são: a complexidade do problema e a familiaridade com a situação, o tempo disponível e a capacitação e disponibilidade de pessoal para executar o planejamento.

3.2.7.3 O espectro de emprego da Metodologia da Concepção Operativa do Exército (MCOE) e do Exame de Situação do Comandante

3.2.7.3.1 Dependendo da situação, pode-se empregar a MCOE antes, durante (em paralelo), ou depois do Exame de Situação do Comandante. Em geral, o comandante inicia seu planejamento pela MCOE, sobretudo no caso de operações de longa duração, ou quando o problema militar enfrentado é totalmente novo ao Cmt e seu EM. Em tais casos, avaliar corretamente o Ambiente Operacional, entender e formular o problema e desenvolver uma Abordagem Operativa são etapas preliminares essenciais ao planejamento mais detalhado.

3.2.7.3.2 Inicialmente, se as circunstâncias permitirem, o esforço de planejamento deve ser focado no aspecto conceitual até que o comandante, assessorado pelo EM, tenha concebido a Diretriz de Planejamento e a Abordagem Operativa – produtos da MCOE. A partir desse momento, mesmo que uma parte do EM permaneça no refinamento da Abordagem Operativa, o esforço volta-se para o Exame de Situação do Comandante, até a emissão da O Op (Fig. 3-4).

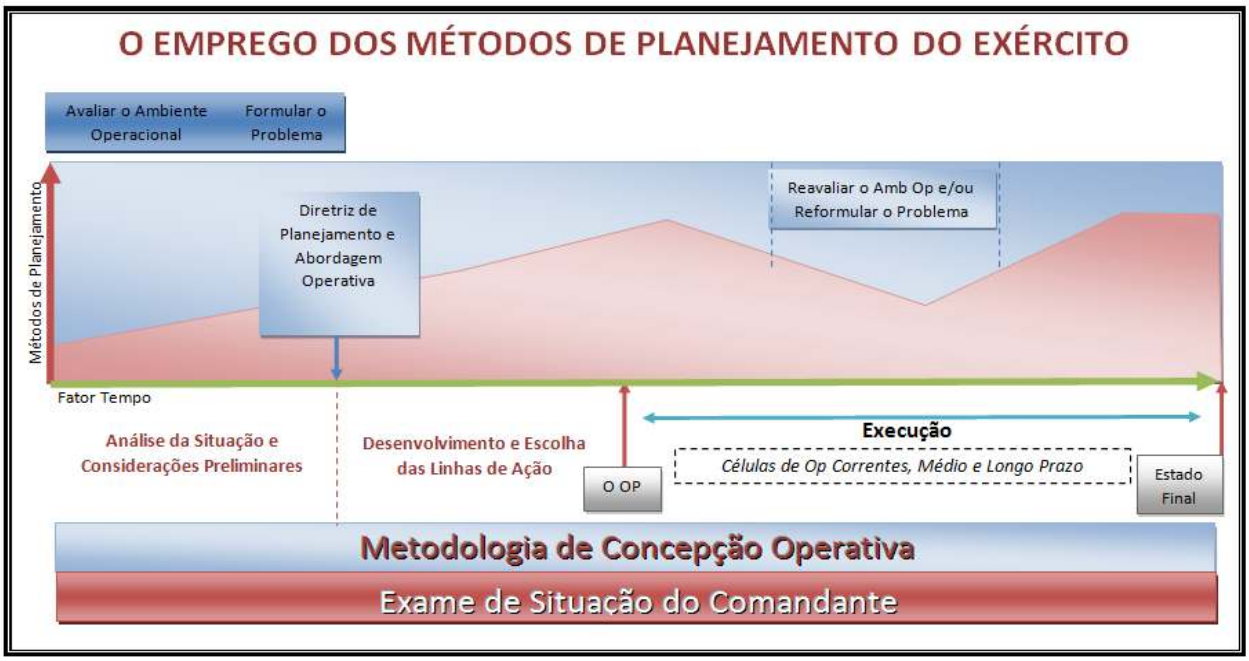
O EMPREGO DOS MÉTODOS DE PLANEJAMENTO DO EXÉRCITO
Avaliar o Ambiente Operacional
Formular o Problema
Métodos de Planejamento
Diretriz de Planejamento e Abordagem Operativa
Reavaliar o Amb Op e/ou Reformular o Problema
Fator Tempo
Análise da Situação e Considerações Preliminares
Desenvolvimento e Escolha das Linhas de Ação
Execução
Células de Op Correntes, Médio e Longo Prazo
O OP
Estado Final
Metodologia de Concepção Operativa
Exame de Situação do Comandante

FIGURA 3-4 – Espectro de Emprego dos Métodos de Planejamento

3.2.7.3.3 Durante a execução, a avaliação contínua monitora o problema e o Ambiente Operacional, com a finalidade de identificar as alterações que possam interferir no cumprimento da missão. Dessa forma, em caso de mudanças e se necessário, a MCOE é revista, reavaliando o Ambiente Operacional e reformulando o problema militar para um consequente ajuste nas operações correntes ou na reformulação da Abordagem Operativa, podendo resultar em um novo plano/ordem.

3.2.7.3.4 Em outras situações, o EM conduz a análise da missão, enquanto o comandante e alguns integrantes do EM avaliam o Ambiente Operacional e formulam o problema militar a ser enfrentado. Este planejamento em paralelo permite que o comandante desenvolva melhor sua compreensão sobre o Ambiente Operacional. O EM mantém o comandante informado quanto à análise da missão realizada no Exame de Situação.

3.2.7.3.5 Quando a situação requer ação imediata, o comandante pode conduzir o Exame de Situação e emitir uma O Op sem a realização da Concepção Operativa. Neste caso e havendo disponibilidade de tempo durante a execução das operações, o comandante pode aplicar o método conceitual para ajustar o plano inicial desenvolvido com base no Exame de Situação. O mesmo se aplica aos problemas militares que são inerentes ao comandante.

3.2.7.4 Trabalho de Comando de Subunidade e Escalões Inferiores

3.2.7.4.1 Trabalho de Comando é o ciclo de atividades realizados pelos comandantes de subunidades (SU) e escalões inferiores que tem início com o recebimento da missão. Compreende a preparação da tropa, o planejamento, a execução e a avaliação da operação.

3.2.7.4.2 O Trabalho de Comando é um processo dinâmico que obedece à mesma metodologia de solução de problemas militares do Exame de Situação, guardado o nível de detalhamento adequado ao escalão. Nas subunidades, nos pelotões e nas pequenas frações todo o encargo de planejamento e execução é de seus comandantes.

3.2.7.4.3 A partir do recebimento da missão (ordem direta, ordem de alerta ou plano do escalão superior), o planejamento obedece ao que se segue:

- providências iniciais;
- observação e planejamento do reconhecimento;
- reconhecimento;
- montagem das linhas de ação e jogo da guerra;
- decisão.
- emissão da O Op;
- fiscalização; e
- avaliação contínua.

3.2.7.4.4 O comandante pode realizar o trabalho de comando sozinho ou contar com um pequeno grupo para auxiliá-lo na solução de problemas táticos. Por exemplo, um comandante de pelotão poderá empregar o Sargento Adjunto e os comandantes de grupo de combate para assessorá-lo durante o processo.

3.2.7.4.5 Mesmo nesses escalões, o trabalho de comando não se encerra com a tomada de decisão. Este deve ser continuadamente revisto e atualizado pela avaliação contínua. Durante o combate, o comandante considera toda e qualquer modificação dos fatores da decisão e realiza um Exame de Situação de Conduta, a fim de decidir se intervém no combate ou não.

3.2.8 OS PRINCIPAIS COMPONENTES DE UM PLANO

3.2.8.1 A composição dos meios, o enunciado da missão, a intenção do comandante, o conceito da operação, a atribuição de atividades e tarefas aos elementos subordinados, as instruções de coordenação e as medidas de coordenação e controle são os principais componentes de um plano.

3.2.8.2 A intenção do comandante deixa claro qual é o Estado Final Desejado, enquanto o Conceito da Operação define a sequência de ações que a força irá executar para atingir esse estado final. Ou seja, o Conceito da Operação expande o enunciado da missão e a intenção do comandante. O comandante pode estabelecer objetivos intermediários para a consecução do estado final. Ao definir as missões dos elementos subordinados, o comandante busca coordenar e distribuir atividades e tarefas dentro de cada Função de Combate.

3.2.8.3 Composição dos Meios

3.2.8.3.1 Compor os meios significa agrupar forças temporariamente para cumprir uma missão específica. Essa composição inclui as relações de comando e de apoio. As primeiras definem a responsabilidade de comando e autoridade. As segundas definem o propósito, o escopo e o efeito desejado quando uma capacidade dá suporte à outra.

3.2.8.3.2 As relações estabelecem responsabilidades claras entre os comandos e as unidades subordinadas e de apoio. Elas podem, por exemplo, limitar a autoridade do comandante para desmembrar a força sob seu controle.

3.2.8.3.3 Sempre que possível, o comandante mantém as composições dos meios já existentes. Quando isso não é possível, ele procura estabelecer a nova organização e as relações funcionais, considerando o tempo necessário ao treinamento. Essa composição dos meios só será alterada quando as vantagens de uma mudança forem superiores às desvantagens, pois reorganizar meios durante as operações pode resultar em perda de tempo e esforço. As considerações logísticas também podem contraindicar a reorganização dos meios.

3.2.8.3.4 Para determinar as relações de comando e apoio, o comandante considera a operação decisiva, segundo o conceito da operação. Dois princípios devem ser obedecidos:

- manter as relações funcionais entre as forças empregadas; e
- não exceder a capacidades de controle dos escalões subordinados.

3.2.8.3.5 É fundamental não exceder a capacidade de controle de seus subordinados (número de unidades subordinadas sob um único comandante). Este número é variável e depende da situação. Em princípio, dependendo dos fatores da decisão, um comandante pode coordenar com os meios orgânicos de forma eficiente até 5 (cinco) elementos de manobra/unidades a ele subordinadas. Mais unidades alocadas aos comandantes subordinados lhes conferem maior flexibilidade (aumentando as opções e combinações), mas implicam em maior necessidade de coordenação e tomadas de decisão, podendo diminuir a agilidade.

3.2.8.4 Situações ou Relações de Comando e Controle

3.2.8.4.1 As situações de comando e controle definem o relacionamento entre os comandantes dos escalões superiores e subordinados. Elas estabelecem a cadeia de comando, buscam a unidade de comando e a unidade de esforços a serem aplicadas e atribuem flexibilidade ao emprego das forças subordinadas.

3.2.8.4.2 As situações de comando e controle são: adjudicação, comando operativo, controle operativo e reforço. O grau de apoio que os comandantes têm sobre as forças colocadas sob o seu comando é o que diferencia uma forma da outra.

3.2.8.4.3 Adjudicação

É uma situação de comando e controle por meio do qual o Ministro de Estado da Defesa determina a transferência do comando ou do controle operativo de meios de cada Força Armada para um Comando Conjunto, de acordo com as capacidades levantadas durante o planejamento para as operações. Pode ocorrer, para atender a uma necessidade operacional, com a transferência provisória de meios de uma Força Componente, atuando de forma singular ou conjunta, para outra, ou para constituição de uma Força-Tarefa durante as operações.

3.2.8.4.4 Comando Operativo

Situação de comando e controle quando é atribuída autoridade a um comandante para estabelecer a composição das forças que lhe foram subordinadas, atribuir missões e objetivos, além de orientar e coordenar as operações. Normalmente não inclui autoridade quanto a assuntos de administração, à estrutura organizacional interna, à instrução e ao adestramento das unidades, exceto se um comando subordinado solicitar assistência nesses assuntos.

3.2.8.4.5 Controle Operativo

Situação de comando e controle quando é atribuída autoridade a um comandante para empregar e controlar as forças recebidas em missões ou tarefas específicas e limitadas no tempo e no espaço. Exclui a autoridade para empregar os componentes destas forças separadamente e atribui autoridade para controlar outras forças que, embora não lhe sejam subordinadas, operem ou transitem em sua área de responsabilidade. O Comandante Conjunto exerce o controle operativo sobre as forças que lhe são adjudicadas, podendo delegá-lo aos comandantes das forças componentes.

3.2.8.4.6 Reforço

Relação de comando e controle quando uma unidade ou elemento que passa temporariamente à subordinação de uma organização militar de constituição fixa, a fim de agregar capacidade específica. Caracteriza-se, também, como apoio a um escalão, quando o comando que reforça não puder exercer sobre a mesma um controle adequado, passando o elemento ao comando da unidade reforçada.

3.2.8.5 Relações ou Formas de Apoio

3.2.8.5.1 As relações de apoio dos elementos da F Ter possuem características bastante distintas e variam de acordo com o elemento apoiador, a finalidade do apoio prestado e a situação em que este apoio ocorre. Dessa forma, o emprego de elementos de apoio de Art Cmp, de Art AAe, de engenharia, de guerra eletrônica, logístico e outros, é regulado por doutrina específica.

3.2.8.5.2 As relações de apoio permitem que os comandantes apoiadores empreguem todas as suas capacidades para alcançar os resultados de forma mais adequada. Essas relações não interferem no controle administrativo, podendo o comandante enquadrante alterá-las por meio de ordens específicas.

3.2.8.6 Enunciado da Missão

A missão descreve as ações a realizar (o que fazer) e a finalidade (o porquê dessas ações). O comandante analisa a missão segundo a intenção dos comandantes dois escalões acima, identificando as ações impostas e deduzidas (tarefas especificadas e implícitas). O conhecimento das missões atribuídas às unidades vizinhas permite entender como elas contribuem para a operação do escalão superior. Esta análise resulta na redação do enunciado da missão da unidade, uma declaração clara da ação a ser executada e da razão que a determinou. O enunciado da missão contém os elementos: o quê, quando, onde e para que – normalmente não especifica o "quem" e o "como". A redação das missões das unidades subordinadas também segue este formato.

3.2.8.7 Intenção do Comandante

3.2.8.7.1 A Intenção do Comandante descreve sucintamente o que constitui o sucesso da operação e inclui o objetivo da operação, as principais tarefas e as condições que definem o estado final. Estabelece a ligação entre a missão, o conceito da operação e as tarefas para as unidades subordinadas.

3.2.8.7.2 Quando formulada com clareza, a Intenção do Comandante facilita o entendimento da missão pelos subordinados e estimula a iniciativa disciplinada. É destinada a orientar os comandantes subordinados. Quanto mais concisa a Intenção do Comandante, mais fácil será memorizá-la. O comandante define sua intenção pessoalmente, regulando:

- o propósito, ampliando seu entendimento;
- as principais atividades e tarefas a executar; e
- o Estado Final Desejado (EFD).

3.2.8.7.3 Ampliar o entendimento do propósito da operação não significa repetir o "para que" que foi definido no enunciado da missão. O comandante faz uma abordagem mais ampla do propósito das operações e sua relação com a força como um todo.

3.2.8.7.4 As atividades e tarefas consideradas chaves para alcançar o EFD devem constar da Intenção do Comandante. Para isso é desnecessário relacionar as tarefas específicas de cada uma das unidades subordinadas. É delas, no entanto, que as unidades subordinadas extrairão as tarefas deduzidas.

3.2.8.7.5 O EFD é um conjunto de condições futuras (objetivos finais) que o comandante almeja atingir ao final da operação. É uma visão de futuro das condições das nossas forças em relação ao inimigo, ao terreno e às considerações civis.

3.2.8.7.6 Nas Operações no Amplo Espectro, quando prevalecerem operações de pacificação contra oponentes de toda ordem, poderá ser expedida uma única Intenção do Comandante para todos os níveis de planejamento e condução das operações. Dessa forma, os integrantes das frações elementares que normalmente atuam de forma isolada em uma operação de caráter descentralizado, terão o verdadeiro entendimento da intenção do comandante dos mais altos níveis, inclusive político e estratégico.

3.2.8.8 O Conceito da Operação

3.2.8.8.1 A expedição do Conceito da Operação destina-se a direcionar a maneira pela qual as unidades subordinadas irão contribuir com o cumprimento da missão e a estabelecer a sequência de desencadeamento das ações para atingir o EFD. O conceito da operação expande a intenção do comandante, descrevendo como o comandante espera que a força cumpra a missão. Define as principais tarefas das unidades subordinadas e como elas se complementam.

3.2.8.8.2 Dentro do Conceito da Operação, o comandante e o EM enquadram a sua missão de acordo com o tipo de operação que será realizada, como, por exemplo, ao definir que determinado elemento de manobra realizará o ataque principal em uma zona de ação específica.

3.2.8.8.3 Além da composição dos meios a ser adotada para as operações, o comandante e seu EM “alinham” conceitos do escalão superior com o escalão considerado e definem: a sequência das ações e o faseamento; os pontos decisivos e os objetivos; e a linha de operação e/ou a linha de esforço.

3.2.8.8.4 Alinhar conceitos é uma técnica de planejamento, segundo a qual o conceito da operação descreve como as forças contribuem para a missão do escalão superior e como as ações das unidades subordinadas estão combinadas para cumprir a missão.

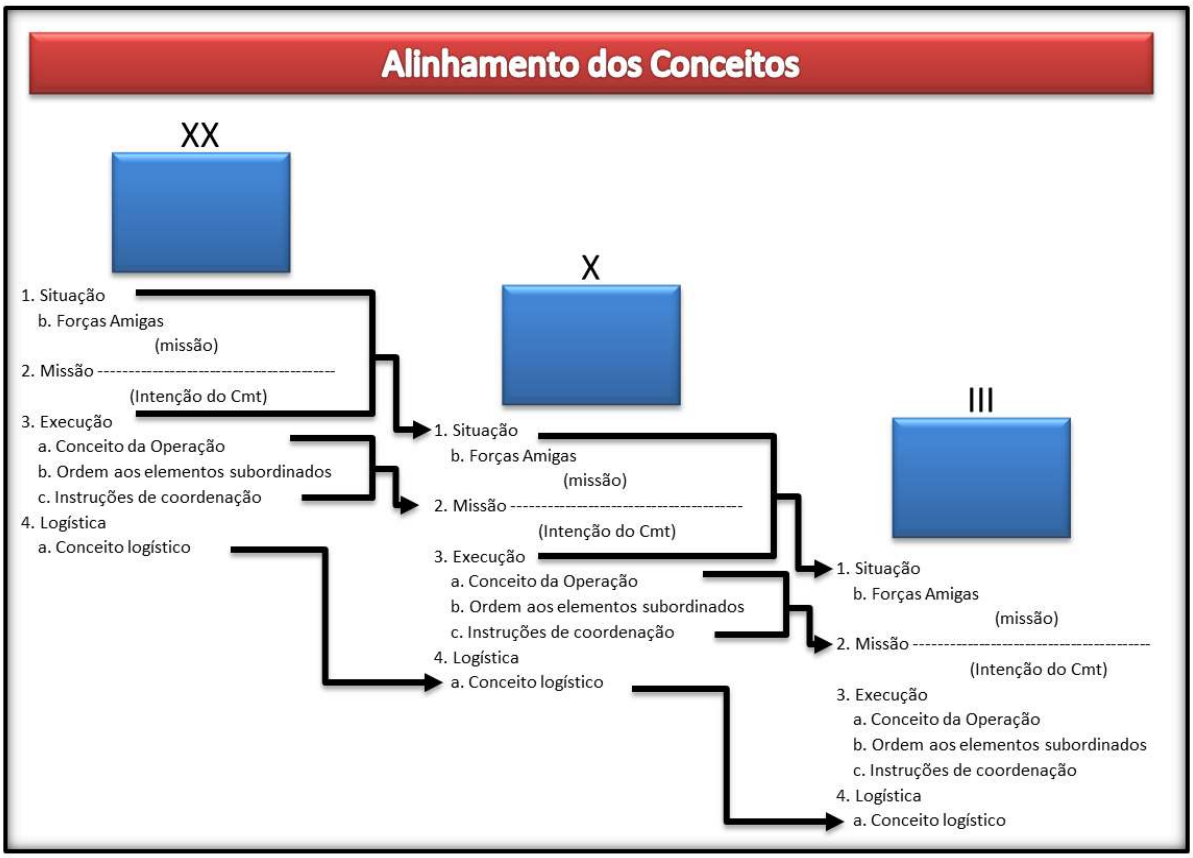

FIGURA 3-5 – Exemplo de alinhamento do conceito da operação

3.2.8.8.5 A composição dos meios é concebida segundo a finalidade, garantindo que as tarefas de cada unidade subordinada incluam um propósito que as conectem umas às outras – ou seja, a consecução de uma tarefa liga-se com a realização de outra tarefa, de um objetivo ou do próprio Estado Final Desejado. A figura 3-5 ilustra como o comandante alinha a missão de sua tropa com o conceito da operação do escalão superior.

3.2.8.8.6 O conceito da operação descreve a sequência das ações desde o início da operação até o EFD visualizado para a força, ao término da operação.

3.2.8.8.7 O ideal é que o comandante planeje o cumprimento da missão com ações simultâneas em toda a área de operações. No entanto, as limitações de recursos e a disponibilidade de forças amigas poderão restringir essa capacidade. Nestes casos, o comandante pode decidir pelo faseamento da operação.

3.2.8.8.8 O comandante deve fasear uma operação quando a situação indicar a necessidade de mudanças significativas nas tarefas a executar (ou mudanças na própria missão), nas prioridades de apoio, ou nas regras de engajamento. Qualificar uma parte da operação como uma fase permite dividir a duração de uma operação, tanto para fins de planejamento como para a execução. É um artifício que facilita o planejamento e o controle, podendo tomar por referência o tempo, a distância, o terreno ou um dado evento (indicadores definidos durante a montagem da linha de ação).

3.2.8.8.9 A manobra é fracionada em impulsos, no tempo e no espaço, de modo a atender a necessidade de reorganização ou de reagrupamento da força, de reajustamento no apoio logístico ou de mudança na natureza ou no ritmo da operação. O faseamento é um método de organização e de controle de uma operação que permite:

- dividir e balancear os esforços em um determinado período de tempo;
- mensurar o progresso obtido em direção aos objetivos determinados; e
- validar ou ajustar as ações desenvolvidas durante a operação.

3.2.8.8.10 Para cada fase de uma operação, o comandante deve designar um esforço principal e objetivos/efeitos intermediários, concatenados e que permitam atingir os objetivos finais, ou o EFD da operação/campanha como um todo. A célula de integração de planejamento de longo prazo é a responsável pelo planejamento da sequência do faseamento.

3.2.8.8.11 Identificar os pontos decisivos significa destacar pontos geográficos, eventos específicos, fatores críticos ou funções que, quando postas em prática, permitem ao comandante conquistar vantagem significativa sobre o adversário ou contribuir de forma material para alcançar o sucesso da operação. Exemplos de pontos decisivos geográficos incluem instalações portuárias, cidades que controlam nós rodoviários, centrais de distribuição de energia e bases de operação. O emprego da reserva pelo inimigo é um exemplo de eventos específicos que pode ser ponto decisivo.

3.2.8.8.12 Nas operações de Pacificação e de Apoio a Órgãos Governamentais, os pontos decisivos apresentam-se de maneira diferente, se comparado com aqueles das Operações Ofensivas e Defensivas. Estes pontos decisivos podem ser menos tangíveis, associados a eventos importantes e determinadas condições na TO/A Op. Alguns exemplos: participação de determinado grupo local nas eleições; restabelecimento da energia elétrica em determinada área; e segurança pública restabelecida (policiamento nas ruas).

3.2.8.8.13 É comum que a situação apresente mais pontos decisivos do que a capacidade de interferência da força. Neste caso, é necessário selecionar pontos decisivos que melhor contribuam para o cumprimento da missão. Uma vez identificados e selecionados, os pontos decisivos se tornam objetivos.

3.2.8.8.14 Um objetivo pode ser físico ou conceitual. Um objetivo físico é um ponto do terreno ou uma força inimiga, que pode ser utilizado para orientar as operações, faseá-las, facilitar as mudanças de direção e favorecer a unidade de esforços. De maneira oposta, um objetivo conceitual é intangível, mas é uma meta a alcançar, ao mesmo tempo decisiva e viável, como restabelecer a segurança pública, por exemplo. A partir da definição dos objetivos são determinadas as atividades e tarefas para cada um dos elementos subordinados. O objetivo mais importante é a base para o desenvolvimento da operação decisiva.

3.2.8.7 Ordens aos Elementos Subordinados

3.2.8.7.1 As ordens aos elementos subordinados orientam as unidades em determinadas tarefas ou ações específicas. O objetivo de cada tarefa deve estar

alinhado com a consecução de uma tarefa subsequente, ou com o próprio objetivo ou condição final.

3.2.8.7.2 Ao preparar as ordens aos elementos subordinados, o comandante e seu EM utilizam a mesma sequência de perguntas – quem?, o que? (tarefa), quando?, onde? e para quê? (finalidade) –, em conformidade com o enunciado da missão da unidade. Em algumas ocasiões, pode ser conveniente especificar o tipo ou forma de operação a ser empregada para realizar uma tarefa. Por exemplo, o comandante pode definir que determinado elemento subordinado faça uma infiltração para sincronizar a velocidade das tarefas da unidade com as de outras unidades, evitando que o ataque seja denunciado.

3.2.8.8 Instruções de Coordenação

São aplicáveis a duas ou mais unidades. Elas estão localizadas no item Instruções de Coordenação do Parágrafo 3 - Execução de planos ou ordens. Incluem EEI, coordenação de apoio de fogo e medidas de coordenação do espaço aéreo, regras de engajamento, as medidas de gerenciamento de risco e o tempo ou condição e quando a ordem de operação entra em vigor.

3.2.8.9 Medidas de Coordenação e Controle

3.2.8.9.1 O comandante conjuga esforços e exerce o controle por meio das medidas de coordenação e controle (Mdd Coor Ct) estabelecidas na Ordem de Operações. É uma das ferramentas disponíveis na ciência do controle para regular o emprego das forças de acordo com as Funções de Combate . Os comandantes subordinados podem estabelecer suas próprias Mdd Coor Ct, sem, no entanto, eliminar ou entrar em discordância com as já definidas por seu escalão enquadrante.

3.2.8.9.2 O Comandante estabelece medidas de coordenação e controle para diversas finalidades, como, por exemplo, atribuir responsabilidades, assegurar que haja sincronização entre o movimento de dois ou mais elementos subordinados, regular sua liberdade de ação ou impor restrições à manobra.

3.2.8.9.3 As Mdd Coor Ct podem ser permissivas ou restritivas. As permissivas autorizam previamente que ações específicas sejam desencadeadas, enquanto as restritivas limitam a realização de outras para, por exemplo, impedir que haja interferência indevida entre as ações de unidades subordinadas. Uma medida de coordenação e controle adequada permite a liberdade de ação e a livre iniciativa individual dos comandos subordinados, sem restringir desnecessariamente a liberdade de ação.

3.2.8.9.4 As medidas de coordenação e controle são descritas no corpo da ordem de operações, como a definição da hora do início das operações, ou como nos esquemas de manobra, nas camadas digitais do PTICIC ou nos diversos calcos anexos à O Op por meio de símbolos gráficos, destacando:

- eixos de progressão;
- linhas de partida, controle ou defesa;
- objetivos;
- zonas de ação e limites;

- regiões de destino;
- hora de ataque;
- itinerários de progressão das tropas de suprimento;
- pontos de controle e ligação;
- medidas de coordenação de fogos; e
- outras medidas julgadas necessárias pelos comandantes.

3.2.8.9.5 As Unidades que possuem procedimentos-padrão e estão habituadas a segui-los reduzem a necessidade de estabelecer novas Mdd Coor Ct. Assim, a ordem de operações pode modificá-las, se for necessário. As medidas de coordenação e controle também podem ser modificadas durante as operações, na medida em que a situação evolui. Em geral, as medidas gráficas devem ser estabelecidas em pontos, linhas ou acidentes geográficos de fácil identificação no terreno.

3.2.9 PRINCIPAIS ASPECTOS PARA UM PLANEJAMENTO EFICAZ

3.2.9.1 O comandante utiliza o planejamento para compreender e desenvolver soluções para os problemas militares, para visualizar possíveis evoluções na situação, adaptar-se à mudanças, organizar a força por tarefas e priorizar esforços. O planejamento eficaz exige aplicação, estudo e prática dos aspectos nomeados a seguir:

3.2.9.2 A responsabilidade do planejamento é do Comandante

3.2.9.2.1 O comandante é o participante mais importante no planejamento. Ele se concentra no esforço do planejamento, expede a sua intenção, emite a diretriz de planejamento e toma as decisões críticas que se façam necessárias durante a condução das operações. O comandante aplica a disciplina ao processo de planejamento para atender às restrições impostas pelo tempo disponível, ao horizonte de planejamento, à simplicidade, ao nível de detalhamento requerido e, sobretudo, aos resultados desejados. Geralmente, quanto mais envolvido o comandante, mais ágil é o trabalho de planejamento do EM. Por meio do envolvimento pessoal, o comandante garante que o plano esteja refletindo a sua intenção.

3.2.9.3 Desenvolver planos simples e flexíveis

3.2.9.3.1 Os planos e ordens devem ser simples e diretos. O EM prepara ordens claras e concisas que permitam a compreensão da operação, empregando termos operacionais e símbolos. Dessa forma, minimizam-se as chances de mal entendidos ou de não compreensão das ordens emitidas. Planos concisos são, em geral, mais simples e mais fáceis de difundir, ler e lembrar.

3.2.9.3.2 Planos flexíveis ajudam as unidades a se adaptarem rapidamente às mudanças de circunstâncias. Na elaboração dos planos, o comandante deixa oportunidades para que os comandantes subordinados exerçam a iniciativa disciplinada, antecipando situações que lhes permitam operar dentro do processo decisório do inimigo ou para reagir rapidamente a situações em deterioração.

3.2.9.4 Otimizar o tempo disponível para o planejamento

3.2.9.4.1 O tempo é uma variável crítica na operação e sua utilização requer critério rigoroso para otimizar o planejamento e a preparação da unidade dos escalões subordinados. Retardar a execução em função do tempo dedicado ao planejamento pode significar perda da iniciativa, cedendo tempo ao inimigo para se preparar e agir.

3.2.9.4.2 Ao se destinar tempo de planejamento para o EM, o comandante deve assegurar que os escalões subordinados disponham de tempo suficiente para planejar e preparar suas próprias ações antes da execução. A regra “um terço/dois-terços" é uma base razoável de referência. Dois terços do tempo disponível antes da execução é o mínimo a ser alocado aos subordinados para seus planejamentos e preparação.

3.2.9.4.3 Planejar de modo colaborativo ou em paralelo são técnicas que otimizam o emprego do tempo disponível. No planejamento colaborativo, os comandantes dos vários escalões envolvidos (incluindo organizações civis parceiras) compartilham informações e conhecimentos ao longo do processo de planejamento, independentemente de sua localização física, e participam do desenvolvimento das linhas de ação do plano do escalão superior.

3.2.9.4.4 O planejamento paralelo ocorre quando dois ou mais escalões de planejamento trabalham simultâneamente na mesma operação, compartilhando informação sequencialmente através de ordens de alerta do escalão superior antes que este emita o seu plano ou ordem de operação. Alertadas sobre as operações futuras, as unidades subordinadas não aguardam o escalão superior expedir planos para começar a desenvolver os seus próprios planejamentos e ordens. Esta técnica requer cerrada interação entre os escalões.

3.2.9.4.5 O comandante deve ter a sensibilidade de não sobrecarregar os comandos subordinados com requisitos de planejamento. Geralmente, quanto maior o escalão, mais tempo e recursos de EM estão disponíveis para planejar e explorar opções. Os escalões superiores informam aos subordinados o desenvolvimento desses planos e conceitos que têm a maior probabilidade de serem adotados ou completamente desenvolvidos.

3.2.9.5 Aperfeiçoar o Plano Continuamente

O planejamento não termina com a produção de um plano ou ordem. Ele continua ao longo de uma operação, quando a ordem é refinada com base em *briefings* de confirmação, ensaios e mudanças na situação. Além disso, o EM introduz aperfeiçoamentos nos planos, visando à sequência das fases e às variantes, ao longo da operação. À medida que melhora a consciência situacional do comandante e de seu EM, novas ações podem ser consideradas, o que implica em alterações no plano.

3.2.10 Erros mais comuns a serem evitados no Planejamento

3.2.10.1 Por vezes, o EM tende a planejar acreditando que o futuro será uma continuação linear do presente. Esse é o primeiro erro e o mais comum: esquecer-se da natureza não linear dos acontecimentos e tentar prever e ditar eventos muito à frente no tempo. Subestima-se o alcance das mudanças que podem ocorrer e os

efeitos de segunda e terceira ordem de eventos induzidos (por nossas tropas, pelo inimigo ou por terceiros), em função do Ambiente Operacional complexo e adaptativo. Nem mesmo os planos mais eficazes podem antecipar todas as variáveis possíveis de ocorrer em uma operação. Não é raro que os eventos invalidem os planos logo no início da operação. O melhor plano é aquele que inclui variantes suficientes e sequências que permitam rápida adaptação às novas circunstâncias.

3.2.10.2 O segundo erro consiste em planejar com excesso de detalhes. O planejamento com detalhes desnecessários consome os reduzidos prazos de tempo e recursos disponíveis aos subordinados. Como regra geral, quanto mais incerta for a situação, menos detalhes um plano deve incluir. A armadilha está justamente na tentativa de incluir mais detalhes para tentar cobrir todas as possibilidades. O excesso de detalhes, também, pode restringir a ação efetiva e a iniciativa dos escalões subordinados.

3.2.10.3 Transformar o plano em um roteiro para a condução das operações é o terceiro erro. Quando os planejadores não identificam os limites de previsão e controle do plano e tentam descrever o curso dos acontecimentos com precisão, o plano pode se tornar um mecanismo coercitivo e excessivamente regulador. Isso pode levar o comandante, EM e subordinados a, equivocadamente, tentar atender às exigências do plano, quase incondicionalmente. Nesse caso, a liberdade de ação e a iniciativa disciplinada ficam comprometidas.

3.2.10.4 Finalmente, há o risco de institucionalizar métodos de planejamento por demais cartesianos. Isto leva a um pensamento inflexível ou excessivamente estruturado, o que tende a tornar o planejamento centrado no processo – e não nos resultados. O planejamento eficaz fornece uma estrutura para abordar e resolver problemas complexos. O perigo está em levar o rigor dessa estrutura ao extremo.

3.3 PREPARAÇÃO

3.3.1 A Preparação consiste de atividades para aprestar as capacidades das unidades e as competências individuais com vistas à participação em uma operação específica. O comandante e seu EM buscam garantir que a força esteja treinada, equipada e pronta para atuar nas operações, com maiores condições de sucesso.

3.3.2 A preparação tem importância comparável à do planejamento. A destinação de tempo às duas atividades garante que os subordinados possam desenvolver seus próprios planos e os preparativos para uma operação.

3.3.3 ATIVIDADES DE PREPARAÇÃO

3.3.3.1 Ligações

Durante a preparação, o comandante coordena com os escalões superior e subordinado, com as tropas vizinhas, em apoio, apoiadas e com organizações civis relevantes. Esta coordenação pode incluir o ajuste de Procedimentos Operativos Padrão (POP), o envio e o recebimento de equipes de ligação e o estabelecimento de canais de comunicação que garantam o contato contínuo durante a execução.

Estabelecer ligações com organizações civis é particularmente importante nas operações em ambiente interagências, tendo em vista a variedade de organizações externas e os desafios de coordenação.

3.3.3.2 Informações

Os comandantes buscam todas as oportunidades para melhorar a sua compreensão acerca da situação. Isto requer proatividade na coleta de informações. As operações de reconhecimento são particularmente úteis no início do planejamento e durante a preparação. No decorrer das operações, os EEI e outras necessidades de informação são ajustados sempre que necessário.

3.3.3.3 Segurança

Durante a preparação, as unidades podem ficar mais vulneráveis a ações de surpresa dos oponentes, quando normalmente suas tropas estão concentradas em áreas de reunião. Além disso, os comandantes podem estar reunidos longe de suas unidades; parte da força pode estar em deslocamento para se reorganizar; e os suprimentos necessários podem não estar disponíveis. Estas situações demonstram a importância das atividades de segurança (da Função de Combate Proteção) nesta fase. Unidades específicas podem ser destacadas para o cumprimento dessas missões, enquanto as outras frações da força preparam-se para a operação principal.

3.3.3.4 Movimento de Tropas

Na quase totalidade das operações, haverá necessidade de reposicionamento das forças. O comandante deve assegurar que essa movimentação, durante a preparação, não revele nossas intenções ao inimigo. Para tal, devem ser conduzidas no contexto das Operações de Dissimulação. Os movimentos de tropa incluem reconhecimento de áreas de reuniões, de itinerários e de vias de acesso. Também estão incluídos os movimentos decorrentes da organização das forças-tarefas. Ordens de alerta (O Alr) são adequadas para desencadear os movimentos de tropas, antecipando a emissão da ordem de operações.

3.3.3.5 Logística

Durante a preparação, os planejadores logísticos (em todos os níveis) fazem ajustes para apoiar o plano do comandante. Isso inclui o reabastecimento, a manutenção e o recompletamento de unidades, bem como a identificação e a preparação de bases, a análise da infraestrutura no local das operações e de suas capacidades, e as linhas de comunicação. Havendo necessidade visualizada de pré-posicionamento de recursos logísticos, será importante iniciar as medidas para tal.

3.3.3.6 Redes

Durante a preparação, o comandante e seu EM organizam e testam as redes de comunicações e de informações quanto à disponibilidade e à localização de sensores, dados e informações; ao posicionamento e à estrutura dos ativos de rede; à largura de banda disponível; e às necessidades de monitoramento dos sistemas, de acordo com o Conceito da Operação.

3.3.3.7 Terreno

3.3.3.7.1 Gerenciar o terreno é o processo de alocação de áreas de responsabilidade, zonas de reunião e medidas afins para evitar conflitos entre elementos subordinados, nas situações em que possa haver qualquer interferência. Os comandantes, em todos os escalões, são responsáveis pelo gerenciamento do terreno em suas respectivas zonas de ação.

3.3.3.7.2 Em ambiente interagências, o comandante considera também as necessidades de coordenação de uso do terreno com outros órgãos civis localizados em sua área de operações.

3.3.3.7.3 Uma vez alocadas as zonas de ação, os comandantes determinam sua análise detalhada para iniciar o preparo adequado. Preparar o terreno é moldá-lo para dele retirar máxima vantagem. Aí estão incluídas medidas como a melhoria da cobertura, ocultação e observação, campos de tiro, ampliar os efeitos dos obstáculos e as operações de mobilidade para posicionamento inicial de forças. A preparação do terreno pode definir o sucesso e o fracasso da operação. Os comandantes devem entender o terreno e a infraestrutura de sua área de operações tão cedo quanto possível e identificar o potencial de melhoria, estabelecer prioridades de trabalho e começar a preparar a área.

3.3.3.8 Confirmação das Ordens

Esta é uma ação fundamental da preparação. Os comandantes subordinados reúnem-se com seu comandante imediato e apresentam, de forma breve, sua confirmação quanto à ordem de operações recebida. Este contato permite aos comandantes subordinados ajustar o seu entendimento quanto à Intenção do Comandante, a missão e o Conceito da Operação; às tarefas das unidades e aos propósitos a elas associados; e à relação entre a sua missão e as de outras unidades envolvidas na operação.

3.3.3.9 Ensaios

O ensaio é uma ação de treinamento na qual o comandante e seu EM praticam a sequência das ações que deverá ocorrer durante a operação. O ensaio permite aos comandantes testarem a sincronização das ações em horários e locais críticos para do cumprimento da missão. Essa prática antecipada consolida uma imagem mental da sequência de ações fundamentais da operação, contribuindo para melhorar a coordenação e o mútuo entendimento entre os comandantes subordinados, de apoio e de unidades. O nível de detalhamento do ensaio depende do tempo disponível. Havendo limitação de tempo, o ensaio pode não ser realizado.

3.3.3.10 Aperfeiçoamento do plano (refinamento)

O nível de consciência situacional do comandante muda ao longo do planejamento – pressupostos assumidos durante o planejamento podem provar serem falsos. A situação das forças amigas pode mudar. Da mesma forma, ações inimigas não antevistas no início dos planejamentos podem requerer uma revisão do plano. Quanto mais cedo o comandante identifica a necessidade de ajustes, mais facilmente

seu EM poderá incorporar as alterações ao plano e modificar as atividades de preparação. Para tanto, o comandante deve se perguntar se a nova informação afeta o plano tal como foi concebido e quais ajustes que se fazem necessários.

3.3.3.11 Composição dos Meios

Durante a preparação, o comandante compõe os meios de sua força, integrando capacidades e competências, sinergia adequada à missão específica que irá cumprir. Ao compor os meios o mais cedo possível, o EM permite às unidades recebidas em reforço integrarem-se e familiarizarem-se com o conjunto de meios existente. Unidades recebidas em reforço obedecem a relações de comando e apoio determinadas pelo comandante. Ordens de alerta são adequadas para que as unidades tenham mais tempo para executar as tarefas necessárias ao ajuste à nova organização.

3.3.3.12 Treinamento

O treinamento prepara as forças e os combatentes para as operações, de acordo com a orientação doutrinária, com a missão da unidade e pelos Procedimentos Operativos Padrão (POP). Por meio do treinamento, as unidades desenvolvem confiança e compreensão mútua no trabalho em equipe. O treinamento não cessa quando a unidade está em operações. Quando não estão cumprindo missões, durante as operações, as unidades concentram seu treinamento nas capacidades básicas de sua natureza, nos POP em vigor e no aperfeiçoamento de capacidades necessárias para missões específicas que irão cumprir.

3.3.3.13 Inspeções antes das Operações

A preparação da unidade é concluída com inspeções para verificar se as unidades e os sistemas (incluindo seus integrantes) estão prontos para cumprir a missão como planejado. As inspeções identificam se as forças encontram-se com os recursos necessários para cumprir a missão. Durante as inspeções, os comandantes podem verificar, também, o adestramento individual para realizar tarefas de suas frações, ainda que não sejam aquelas diretamente relacionadas à missão.

3.4 EXECUÇÃO

3.4.1 O plano é colocado em ação para cumprir a missão, aplicando os oito elementos do Poder de Combate Terrestre. Na execução, o comandante, o EM e os comandantes subordinados concentram seus esforços na conquista e manutenção da iniciativa, explorando-a para obter e manter uma posição de vantagem em relação ao oponente.

3.4.2 Conquistar, manter e explorar a iniciativa são ações possíveis mediante o emprego de armas combinadas. O inimigo é forçado a responder continuamente às ações das forças amigas até que seja levado a uma situação insustentável. Isso é a essência do combate terrestre.

3.4.3 As forças buscam, com a iniciativa das ações, pressionar os comandantes inimigos a abandonar suas linhas de ação preferenciais e a cometer erros, quebrando o

seu ciclo de decisão. Tais erros geram oportunidades e criam novas opções às forças amigas. Paralelamente, o comandante emprega parte das capacidades de sua força para proteger as populações, forças amigas e infraestrutura, negando às tropas inimigas a consolidação de ganhos e a reconquista da iniciativa.

3.4.4 A execução requer comandantes habituados a aproveitar a iniciativa por meio da ação e tomar decisões independentes, com agressividade e aceitação de riscos de modo consciente.

> É normal que a situação mude rapidamente durante as operações, obrigando o comandante a rever os planos constantemente. Quando as ordens originais já não se aplicam, a Intenção do Comandante fornece a necessária orientação aos escalões subordinados para que tomem iniciativas disciplinadas enquanto novas ordens não são expedidas.

3.4.5 Durante a execução, os comandantes devem ser capazes e estar dispostos a resolverem problemas dentro de Intenção do Comandante, mesmo quando não tenham contato direto com o escalão superior. Os subordinados não precisam esperar que aquele escalão sincronize as ações para agir.

3.4.6 APROVEITAR A INICIATIVA POR MEIO DA AÇÃO

3.4.6.1 O comandante cria condições para que sejam tomadas as iniciativas das ações. Diante de uma situação de incerteza, as pessoas naturalmente tendem a hesitar e procuram reunir mais informações. No entanto, nem mesmo novas informações poderão eliminar a incerteza totalmente. Ao contrário, muitas vezes esperar por elas pode aumentar ainda mais a incerteza, proporcionando ao inimigo o tempo que necessita para tomar a iniciativa. É preferível, portanto, gerir a incerteza pela ação e pelo desenvolvimento da situação.

3.4.6.2 Quando atuando em operações de pacificação, o comandante deve agir rapidamente para melhorar as condições de segurança, evitando que a situação se deteriore ainda mais. Não agir rapidamente pode criar um terreno fértil para a dissidência e oportunidades de recrutamento a possíveis inimigos ou adversários. A iniciativa é representada por ações imediatas para estabilizar a situação e prover as necessidades básicas da população, criando oportunidades, mais cedo, para a atuação das agências civis e organizações não governamentais.

3.4.7 ACEITAR RISCOS PARA EXPLORAR OPORTUNIDADES

3.4.7.1 A incerteza e o risco são inerentes a todas as operações militares. O comandante bem sucedido sente-se confortável em condições de incerteza, pois sabe equilibrar riscos de toda ordem e aproveitar as oportunidades. Oportunidades são eventos que oferecem as melhores formas para se alcançar o sucesso. O comandante reconhece as oportunidades por meio de contínua monitoração e avaliação da situação. A incapacidade de compreender as oportunidades inerentes à ação de um inimigo prejudica a iniciativa.

3.4.7.2 Nas operações militares, a maioria das oportunidades é fugaz por natureza. Quando surgem, geralmente oferecem apenas uma pequena janela de tempo para que o comandante as identifique e decida agir. Assim, é preferível errar pelo lado da velocidade, audácia e ímpeto do que por excesso de cautela. Coragem na tomada de decisão aumentam as chances de êxito, mas é preciso lembrar que um risco calculado não é o mesmo que uma aposta.

3.4.7.3 O risco calculado é a exposição deliberada de uma tropa quando seu comandante considerou o resultado da ação empreendida comparando o cumprimento da missão com o custo das possíveis perdas. Estimar o risco de forma razoável e intencionalmente antes de aceitá-lo não é um jogo de azar, no qual se conta apenas com a sorte. Por isso, o comandante evita correr riscos desnecessários em suas decisões. O comandante determina cuidadosamente os riscos, analisa e minimiza aqueles possíveis e, em seguida, assume riscos calculados para explorar oportunidades.

3.4.7.4 Pelo fato da incerteza fazer parte de todas as operações militares, cada decisão militar contém risco. O comandante exerce a arte de comando ao decidir quanto risco deve aceitar. Como mostrado na figura 3-6, o comandante dispõe de várias técnicas para reduzir o risco associado a uma operação específica. Em ambientes de alto risco, os recursos da ação decisiva são dispersados em outras ações, o que reduz a concentração dos efeitos almejados no ponto decisivo. Entretanto, independentemente da técnica, é fundamental que o comandante empregue a sequência das ações para o gerenciamento do risco (Ver Cap II).

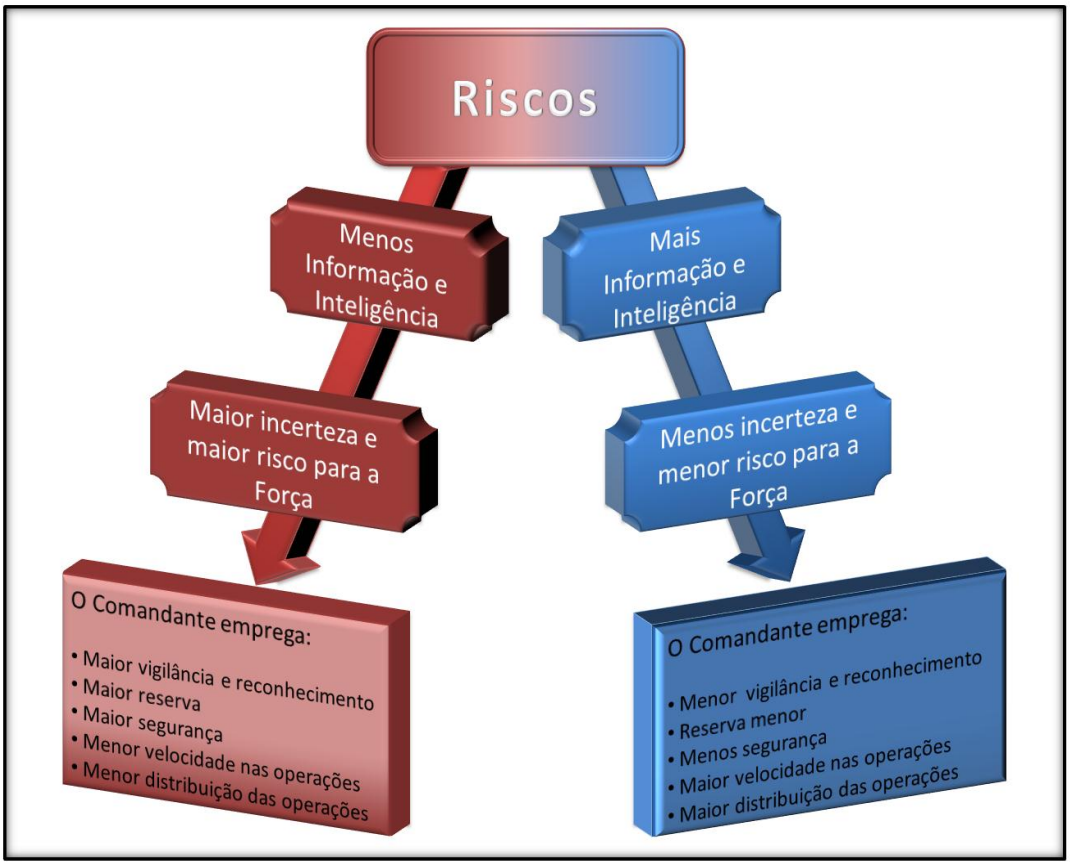
Riscos
Menos Informação e Inteligência
Mais Informação e Inteligência
Maior incerteza e maior risco para a Força
Menos incerteza e menor risco para a Força
O Comandante emprega:
• Maior vigilância e reconhecimento
• Maior reserva
• Maior segurança
• Menor velocidade nas operações
• Menor distribuição das operações
O Comandante emprega:
• Menor vigilância e reconhecimento
• Reserva menor
• Menos segurança
• Maior velocidade nas operações
• Maior distribuição das operações

FIGURA 3-6 – Fatores para redução do risco

3.4.7.5 Ao reduzir o risco associado à operação, o comandante tem a opção de redirecionar as forças anteriormente utilizadas para este fim, deslocando-as para o emprego nas ações decisivas, quando houver mais informações disponíveis. Em qualquer operação, a relação entre a informação, a incerteza, o risco, o valor da reserva e das forças de segurança e a disposição das principais tropas podem mudar com frequência. O comandante deve avaliar continuamente este equilíbrio e fazer os ajustes necessários.

3.4.7.6 Entretanto, estes ajustes podem criar problemas, pois muitas mudanças ou alterações feitas rapidamente na composição dos meios, na missão e nas prioridades podem gerar efeitos negativos sobre a condução das operações, elevando o nível de risco. Por exemplo, se um comandante muda a composição dos meios com muita frequência, perderá o nível de integração obtido com o trabalho continuado em equipe. Por outro lado, se o comandante deixar de alterar a composição dos meios quando as circunstâncias exigirem, a força perderá flexibilidade para se atuar em face das mudanças.

3.4.8 RESPONSABILIDADES

3.4.8.1 Comandante

3.4.8.1.1 Durante a execução, o comandante concentra-se em coordenar, avaliar e liderar, além de buscar aprimorar a sua compreensão sobre a situação e o ambiente. Nos escalões brigada e superiores, o comandante, inicialmente, dirige a transição dos planos à execução, expedindo sua ordem passando a responsabilidade da Célula de Planejamento de longo prazo para a Célula de Operações Correntes.

3.4.8.1.2 Os comandantes do nível GU e superiores se posicionam onde melhor possam exercer o comando e o acompanhamento das operações. Às vezes estará no posto de comando; em outras, em um PC avançado o que permitirá exercer o comando mais à frente possível. O comandante busca equilibrar a necessidade de estar à frente para observar pessoalmente e liderar seus subordinados, com a habilidade de manter cerrado comando e controle – o que o obrigaria a estar próximo do Posto de Comando. Cabe ressaltar que os comandantes no nível Unidade e nos escalões inferiores devem estar o mais à frente possível para coordenar e liderar as ações.

3.4.8.1.3 Independentemente de onde se encontre durante as operações correntes, nos escalões mais elevados, o comandante busca antecipar as ações futuras. Ele deve periodicamente observar as operações correntes e orientar-se sempre para as operações futuras.

> Durante a execução, liderar é tão importante quanto a tomada de decisões, como forma de o comandante influenciar seus subordinados, fornecendo propósito, direção e motivação.

3.4.8.2 Subcomandante

O subcomandante é o substituto eventual do comandante e corresponsável pelo comando durante a execução. Além de coordenar o trabalho e os esforços do EM, ele

pode atuar como consultor do comandante, supervisionar diretamente uma Função de Combate específica (Logística, por exemplo) ou comandar uma operação específica (como uma abertura de brecha), área ou parte da unidade (como a força de cobertura), por determinação do comandante.

3.4.8.3 Estado-Maior

3.4.8.1 O Chefe do Estado-Maior (Ch EM) integra os esforços de toda a equipe durante a execução. Isso inclui distribuir responsabilidades entre as seções do EM e as células do Centro de Coordenação de Operações para a realização de análise e assessoramento à tomada de decisões, quando essas responsabilidades não tiverem sido definidas nos POP da unidade.

3.4.8.2 Durante a execução, o EM coordena as unidades, empregando a autoridade que lhe é delegada, com vistas a manter a operação progredindo adequadamente. A avaliação contínua permite que o comandante e o EM determinem a validade da linha de ação e da importância das variantes das operações, como previsto no plano inicial. O EM faz suas propostas ao comandante sobre as medidas a tomar em relação a estas variantes identificadas no plano.

3.4.8.3 Enquanto o Ch EM coordena o esforço de todas as células funcionais, de integração e demais seções, o oficial de operações integra as atividades e tarefas à operação por meio da Célula de Operações Correntes. Esta célula seleciona como empregar as forças, de acordo com as Funções de Combate, para cumprir a missão. Outros elementos do EM integram esse esforço, dentro de suas respectivas áreas de atuação.

3.4.8.4 As células funcionais têm por objetivo promover a integração das atividades e tarefas associadas a cada uma das seis Funções de Combate. Normalmente a integração é informal, ocorrendo dentro e entre as células do posto de comando e entre as seções do EM e os Comandos envolvidos na operação. Quando o EM precisa de uma integração mais estruturada (formal), estabelece reuniões (ou grupos de trabalho) para compartilhar informações, coordenar ações e resolver problemas relacionados a determinada Função de Combate. Quando for o caso, o Ch EM indica os integrantes do EM que devem participar dos grupos de trabalho estabelecidos pelo escalão superior.

3.4.8.5 A Célula de Operações Correntes é a responsável primária pela execução, devendo controlar a operação em curso. Ela provê informações aos envolvidos, sincroniza a atuação do EM, acompanha as atividades das unidades ou escalões subordinados e coordena os pedidos de apoio. Para isso, essa célula atua com autoridade delegada pelo comandante. As decisões de execução - Variantes (ver Seção 3.4.10) e a sincronização das Funções de Combate (ações de curto alcance) são de sua responsabilidade.

3.4.9 FERRAMENTAS DE APOIO À DECISÃO

3.4.9.1 Há diversas ferramentas de apoio à decisão que auxiliam o comandante e o EM durante a execução. Entre as mais importantes estão: o Modelo de Apoio à Decisão, a Matriz de Apoio à Decisão, a Matriz de Sincronização e a Matriz de Execução.

3.4.9.2 Modelo de Apoio à Decisão

É um gráfico que combina conhecimentos de Inteligência com as operações, baseando-se nos resultados do "jogo da guerra" elaborado durante o planejamento. Esse modelo retrata pontos de decisão, a sequência de movimento das forças, o fluxo da operação e outros elementos essenciais de informação. A Matriz de Apoio à Decisão integra o Modelo de Apoio à Decisão.

3.4.9.3 Matriz de Apoio à Decisão

É um registro escrito da linha de ação testada no "jogo da guerra" que descreve os pontos de decisão e ações associadas a eles. A matriz de apoio à decisão enumera os pontos de decisão com suas localizações e os critérios a serem avaliados, além das ações que ocorrem e as unidades responsáveis para agir sobre os pontos de decisão. Ela também lista as unidades responsáveis por observar e relatar as informações que afetam os critérios para decisões. É documento integrante do Modelo de Apoio à Decisão.

3.4.9.4 Matriz de Execução

É uma representação visual e sequencial das tarefas críticas e das organizações responsáveis por elas. Ela pode ser elaborada para toda a força, tal como uma Matriz de Execução de Assalto Aéreo, ou pode ser específica para determinada Função de Combate, como a Matriz de Apoio de Fogo, por exemplo. A Célula de Operações Correntes utiliza a Matriz de Execução para determinar as ações das forças amigas que serão executadas no curto prazo, ou em conjunto com a Matriz de Apoio à Decisão, definindo quais as decisões e quando fazê-las.

3.4.9.5 Matriz de Sincronização

É uma ferramenta empregada pelo EM durante o jogo da guerra (Exame de Situação), que registra as principais ações de uma operação, no tempo, espaço, propósito, considerando as ações do inimigo e as ações civis. Ela visa a obter a simultaneidade de impactos sobre a força inimiga. Normalmente, a técnica de confecção da matriz segue a seguinte sequência: entrada do tempo ou fase da operação; ação mais provável do inimigo; ação civis mais prováveis; pontos de decisão das próprias linhas de ação. O restante da matriz é confeccionado com base nas tarefas/missões dentro das Funções de Combate, com os principais comandos subordinados. (Exemplo - Anexo B)

3.4.10 TOMADA DE DECISÃO DURANTE A EXECUÇÃO

3.4.10.1 A tomada de decisões durante a execução é inerente às operações militares e requer iniciativa disciplinada. Os planos geralmente indicam pontos decisivos e de decisão, mas ações inimigas inesperadas e outros imponderáveis exigem decisões que implicam na intervenção do comandante, alterando o planejamento inicial em função da evolução dos fatores da decisão. Em suas respectivas dimensões, estão entre as razões para que o comandante esteja preparado para exercer a iniciativa disciplinada: superar dificuldades impostas pela ação do inimigo; falhas de tropas amigas; erros de avaliação; e mudanças no ambiente operacional.

3.4.10.2 Definições se fazem necessárias quando as operações atingem um ponto de decisão – um ponto previsto, no espaço ou no tempo, que implicam em uma decisão. Esse tipo de decisão pode ser antevista pelo comandante e seu EM (Decisão de Execução), definindo uma linha de ação específica a ser adotada a partir desses pontos críticos e sob certas circunstâncias. Por exemplo, alterar Mdd Coor Ct, alterando a organização de tarefas, a transição entre as fases e a execução de uma variante são decisões de execução. A Célula de Operações Correntes supervisiona a sincronização e a integração necessárias às decisões de execução.

3.4.10.3 Ajustar as ordens, em casos específicos e inesperados, abandonando o planejamento original, é parte do processo de tomada de decisão na execução. Deve-se manter em mente que a finalidade é vencer aquele que se opõe à sua vontade e não apenas executar o plano, sob quaisquer circunstâncias. É necessário que o comandante esteja ciente e equilibre a tendência de abandonar muito cedo um plano bem concebido e a de persistir em um esforço que não trará os resultados esperados, apenas para não alterar o que foi planejado.

3.4.10.4 O comandante pode delegar autoridade de algumas decisões de execução para o EM. No entanto, ele é sempre o responsável e o mais comprometido com as decisões durante a execução. Para ser eficaz, uma tomada de decisão durante a execução deve:

- rever a Intenção do Comandante e o Conceito da Operação para assegurar que apoia a ação decisiva;
- ser abrangente, preservando o emprego de armas combinadas em vez de lidar com sistemas de combate, um de cada vez;
- avaliar constantemente a situação das variantes planejadas, mantendo seus planejamentos atualizados (Célula de Operações de Médio Prazo); e
- responder às oportunidades ou ameaças com presteza, empregando a intuição do comandante e de seu EM para fazer ajustes rápidos.

3.4.10.5 Tipos de Decisão

TIPOS DE DECISÃO		AÇÕES
Decisão de Execução	**Pequenos desvios do plano** As operações prosseguem se os desvios estão dentro dos limites e indicadores previstos.	**Executar Ações Planejadas** **-** O Comandante decide qual ação planejada atende ao desvio e dirige a execução; - Emissão de Ordem Fragmentária (O Frag); e - A Célula de Operações Correntes completa as ações subsequentes.
	Situações Antecipadas no Plano (Variantes e Sequência) As operações encontram desvios dentro dos limites definidos por uma ou mais variantes antecipadas no plano.	**Executar uma Variante ou Sequência** **-** O comandante ou o EM identifica a variante ou sequência; - O comandante recebe as avaliações e propostas para as modificações do plano, determina o tempo para aperfeiçoá-lo, como também baixar as diretrizes para as ações na execução da variante ou sequência identificada.

TIPOS DE DECISÃO		AÇÕES
Decisão de Conduta	**Oportunidades pelo Sucesso** Desvios positivos significativos resultam em oportunidades para alcançar objetivos ou o EFD de forma não visualizada no plano anteriormente.	**Realizar uma Decisão de Conduta** - O comandante identifica uma oportunidade ou ameaça e verifica o tempo para a tomada da decisão de conduta; - O comandante normalmente não necessita manter o plano original. - O comandante emite ordem verbal ou fragmentária aos comandantes subordinados; - O EM resincroniza a operação, modifica suas medidas de eficácia e desempenho (SFC) e inicia sua avaliação contínua com base nos novos indicadores.
	Ameaça de uma Força Oponente Desvio negativo significativo que interfere no cumprimento da missão, sem contudo impedir o seu cumprimento.	

3.4.10.5.1 Desde o levantamento das linhas de ação, durante o planejamento e durante a execução, a avaliação contínua identifica os possíveis desvios, sua magnitude, importância e a necessidade de ajustes no plano ou de novas decisões. Estes desvios antecipados no plano são chamados de Variantes**.** A figura 3-7 apresenta um modelo básico de avaliação e tomada de decisão durante a execução.

3.4.10.5.2 Durante uma operação, um desvio inesperado é a diferença entre a situação real e aquilo que foi visualizado para aquela situação, quando da preparação do plano. O EM emprega os sistemas de informações para receber os dados relevantes que lhe permitam identificar os desvios. O comandante e seu EM os avaliam para, se necessário, atualizarem as ordens.

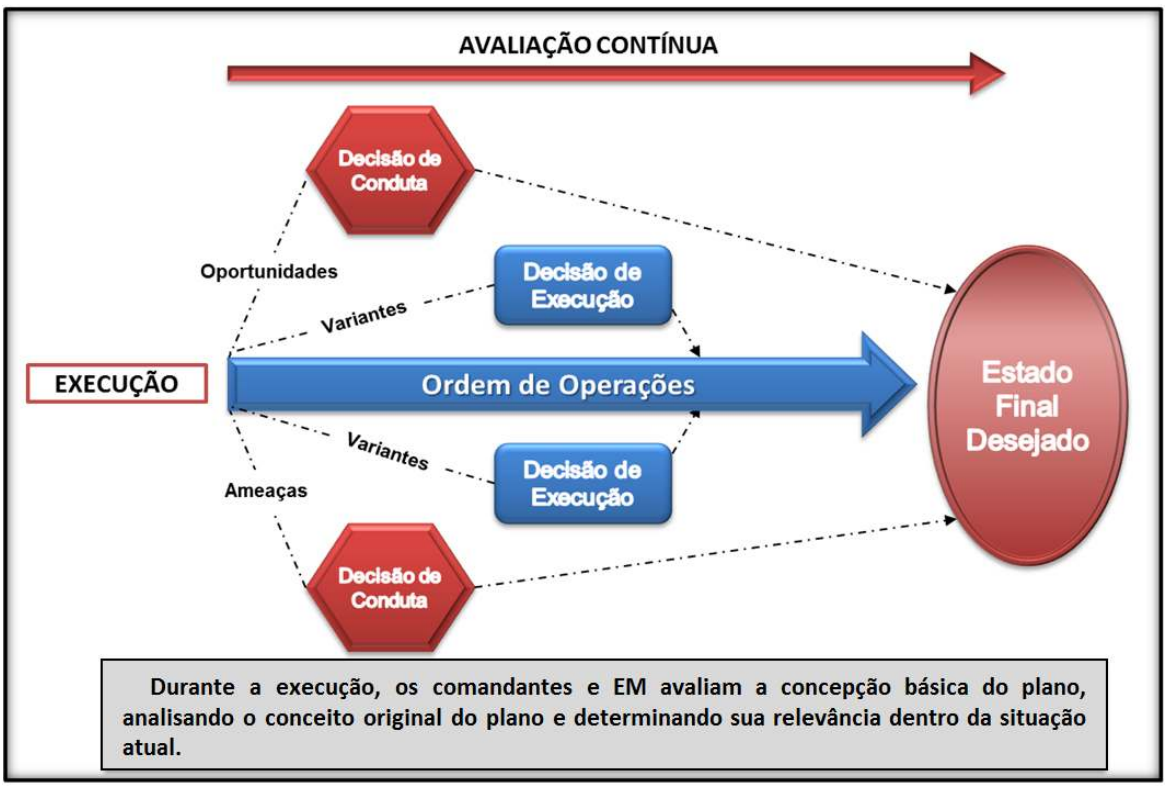
AVALIAÇÃO CONTÍNUA
Decisão de Conduta
Oportunidades
Variantes
Decisão de Execução
EXECUÇÃO
Ordem de Operações
Estado Final Desejado
Variantes
Decisão de Execução
Ameaças
Decisão de Conduta
Durante a execução, os comandantes e EM avaliam a concepção básica do plano, analisando o conceito original do plano e determinando sua relevância dentro da situação atual.

FIGURA 3-7 – Tipos de decisão durante a execução

3.4.10.5.3 Os desvios podem ser gerados por oportunidades ou por ameaças, gerando decisões de conduta. No primeiro tipo, o comandante altera suas ordens para explorar a oportunidade surgida, sem se desviar do objetivo final ou incorrer em riscos inaceitáveis. Ante uma nova ameaça que possa impedir o cumprimento da missão ou comprometer a sobrevivência da força, o comandante ajusta as ordens para eliminar a vantagem inimiga e retomar a iniciativa. Epidemias, riscos de contaminação e desastres naturais também se enquadram como ameaças.

3.4.10.5.4 Como mencionado, em alguns casos o desvio é tão extremo que não é possível empregar qualquer uma das variantes previstas no plano. Nessa situação, o comandante e seu EM podem ter que reavaliar o ambiente e reformular o problema militar, o que resultará em um novo plano (ver Cap IV).

3.4.11 TOMADA DE DECISÃO

3.4.11.1 Os fatores operacionais e os fatores da decisão mudam continuamente durante a execução. Isso muitas vezes invalida ou enfraquece a linha de ação adotada e os critérios que levaram à sua adoção. Dessa forma, ante oportunidades e ameaças, a Decisão de Conduta é um processo decisório que o comandante e o EM empregam durante a execução. Para uma decisão de conduta adequada, comandantes e EM precisam de treinamento e prática. Normalmente, empregam-se cinco passos para uma boa tomada de decisão de conduta (Fig. 3-8).

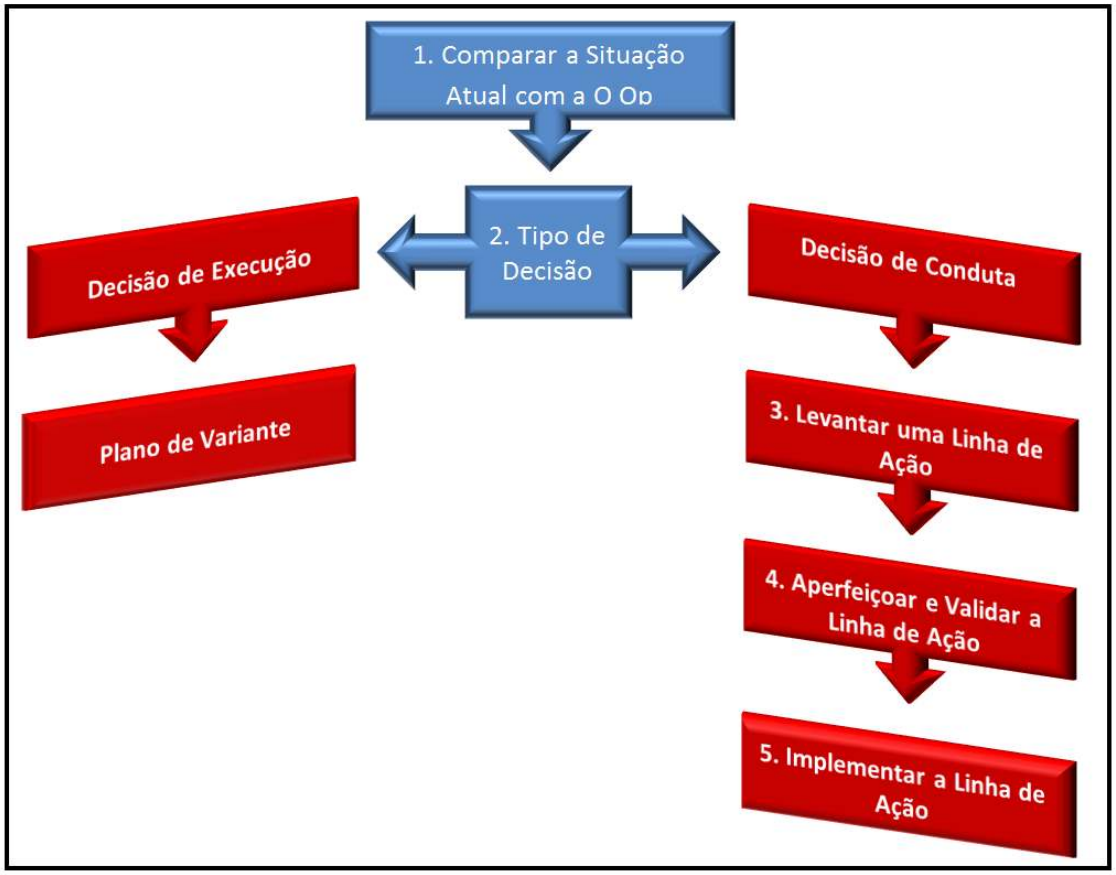
1. Comparar a Situação Atual com a O Op
2. Tipo de Decisão
Decisão de Execução
Plano de Variante
Decisão de Conduta
3. Levantar uma Linha de Ação
4. Aperfeiçoar e Validar a Linha de Ação
5. Implementar a Linha de Ação

FIGURA 3-8 – Método de Tomada de Decisão

3.4.11.2 A decisão de conduta busca uma solução rápida e eficaz, enquadrada na intenção do comandante, na missão e no Conceito da Operação. O comandante combina a sua experiência e intuição para chegar rapidamente ao entendimento da situação. Com base nisso, ele desenvolve e aperfeiçoa as linhas de ações viáveis, evitando considerações mais demoradas, que são típicas do método de exame de situação clássico. Cabe relembrar que para as variantes já existirão planos desenvolvidos pela Célula de Operações de Médio Prazo, necessitando apenas de aperfeiçoamentos quando de sua efetivação na operação por uma decisão de execução.

3.4.11.3 Comparar a situação atual com a ordem de operações expedida

3.4.11.3.1 Durante a execução e por meio da avaliação contínua, o comandante e o EM monitoram a situação para identificar as mudanças de condições. Caso as condições mudem de forma significativa, o EM identifica o nível de interferência no plano original e verifica se as mudanças se enquandram nas variantes ou em oportunidades e ameaças, exigindo respectivamente o emprego da variante planejada ou de um plano para a decisão de conduta.

3.4.11.3.2 Os membros do EM devem estar particularmente atentos às respostas dos EEI que apoiam as decisões de execução ou decisões de conduta. Eles também atentam para obter novas informações, por meio de EEI já previstos e indicados para as variantes, ou na busca de novos EEI, quando ocorre uma mudança significativa no contexto da operação.

3.4.11.4 Determinar o tipo de decisão exigida

3.4.11.4.1 Quando um desvio é identificado, o comandante dirige a ação, enquanto o Chefe da Seção de Operações conduz a Célula de Operações Correntes, seleciona outras células funcionais e compara a situação em curso com a situação que era esperada, destacando os seguintes aspectos:

- descreve o desvio;
- determina se o desvio se enquadra em uma variante ou proporciona uma oportunidade significativa ou ameaça, analisando o seu potencial;
- determina se uma decisão é requerida pelo desvio identificado;
- indica uma oportunidade que pode ser explorada para cumprir a missão mais rapidamente ou com menor custo;
- se a ameaça atinge o sucesso da operação decisiva;
- se a ameaça atinge as operações secundárias de tal forma que possa comprometer a operação decisiva diretamente ou em um futuro próximo;
- se a decisão já tiver sido contemplada pela Intenção do Comandante e do Conceito da Operação (caso positivo, determinar por uma Decisão de Execução); e
- se a decisão requer uma substancial alteração no Conceito da Operação (caso positivo, determinar pela necessidade de uma decisão de conduta ou nova abordagem que se adapte melhor às circunstâncias).

3.4.11.4.2 Para as variantes, o Chefe da Célula de Operações trabalha com o chefe da Célula de Operações de Médio Prazo – responsável pelos planos de variantes - para determinar se há necessidade de alteração nas Mdd Coor Ct. Caso positivo, eles determinam como essas mudanças afetam outras funções de combate, alterando de

acordo com a sua autoridade (decisões de execução) e notificando o Ch EM, as células afetadas do posto de comando e os elementos do EM.

3.4.11.4.3 No caso de uma decisão de conduta, o comandante intervém diretamente em casos que afetam a direção geral da unidade. Ele descreve a situação e orienta seus subordinados para fornecerem as informações adicionais de que precisa, visando à implementação de respostas planejadas ou o desenvolvimento de uma ordem fragmentária para redirecionar a força na busca dos objetivos ou EFD.

3.4.11.5 Levantar uma Linha de Ação

3.4.11.5.1 Se o desvio exige uma decisão de conduta, a célula de integração designada e os chefes das células funcionais afetadas do posto de comando recomendam a implementação de uma L Aç ou trabalham dentro de uma diretriz do comandante para levantar uma outra L Aç. Dessa forma, para o levantamento das linhas de ação possíveis, são utilizadas as seguintes condicionantes:

- missão;
- a Intenção do Comandante;
- dispositivo atual e liberdade de ação;
- Elementos Essenciais de Inteligência; e
- fatores limitadores, tais como restrições de suprimento, limites e situação dos elementos de manobra.

3.4.11.5.2 As novas opções devem estar de acordo com a Intenção do Comandante. O comandante é tão capaz como qualquer outra pessoa para detectar a necessidade de mudança e de esboçar as opções possíveis. Se o comandante, Ch EM ou chefe de operações faz isso, a Célula de Operações de Médio Prazo é muitas vezes direcionada para melhor desenvolver o conceito e elaborar a ordem. O Chefe da Célula de Operações Correntes, normalmente lidera este esforço, especialmente se a resposta necessária é imediata ou está diante de uma situação não complexa. Entretanto, o comandante é o responsável pela tomada de decisão.

3.4.11.5.3 O comandante pode delegar autoridade para decisões de execução da operação ao seu subcomandante ou chefe da seção de operações, mantendo a responsabilidade pessoal por todas as decisões. Normalmente mantém a autoridade para aprovar decisões de conduta.

3.4.11.6 Aperfeiçoar e validar a Linha de Ação

3.4.11.6.1 Uma vez definida uma nova Linha de Ação (L Aç), a Célula de Operações Correntes realiza uma análise para validar sua adequabilidade, praticabilidade e aceitabilidade. Se for aceitável, a L Aç é aperfeiçoada e ressincronizada de acordo com as Funções de Combate para aplicar o Poder de Combate necessário. O EM, por meio da Célula de Operações de Médio Prazo, pode atribuir à Célula de Operações Correntes a necessidade de desenvolver nova L Aç de interesse para as operações de médio prazo e a elaboração de uma ordem fragmentária para implementá-la. O comandante ou o Ch EM (Sub Cmt) pode dirigir uma reunião de sincronização das operações para executar esta tarefa e garantir uma rápida ressincronização.

3.4.11.6.2 A validação e o aperfeiçoamento são feitos rapidamente. Normalmente, o comandante e os oficiais do EM realizam um jogo da guerra mental com a nova L Aç. Eles consideram as reações do inimigo em potencial, as contrarreações dos elementos de manobra e os efeitos secundários que podem afetar a sincronização da força como um todo.

3.4.11.6.3 A validação e o aperfeiçoamento indicam se a L Aç tem condições de solucionar o problema de forma satisfatória. Se isso não acontecer, o Ch EM ou o Chefe da Seção de Operações modifica a L Aç por meio de uma análise adicional ou desenvolve uma nova L Aç. O Ch EM informa ao comandante todos os aperfeiçoamentos feitos na L Aç.

3.4.11.7 Implementar a Linha de Ação

3.4.11.7.1 Quando uma linha de ação é aceitável, o Ch EM (Sub Cmt) recomenda ao comandante a implementação ou a implementa diretamente, caso o comandante lhe tenha delegado essa autoridade. A implementação normalmente requer uma ordem fragmentária. Em circunstâncias excepcionais, pode exigir uma nova ordem de operações. Essa ordem muda o Conceito da Operação (nas decisões de conduta), ressincroniza as Funções de Combate e difunde as alterações das Mdd Coor Ct. O EM se vale das ordens de alerta para informar aos subordinados as mudanças. O EM também estabelece um prazo suficiente à unidade para implementar as mudanças sem descuidar da integração ou de um risco tático desnecessário.

3.4.11.7.2 O comandante frequentemente emite ordens aos subordinados verbalmente em situações que exigem rápidas reações. No nível unidade ou mais elevados, as O Frag escritas confirmam as ordens verbais para garantir a sincronização, integração e notificação de todas as frações da força. Se o tempo permitir, o comandante verifica se os subordinados entenderam as tarefas críticas, utilizando *briefings* de confirmação nos dois sentidos da cadeia de comando. Eles são realizados tanto entre o comandante com o EM, tanto quanto dentro do EM para garantir a compreensão mútua.

3.4.11.7.3 Depois de concluída a análise, a Célula de Operações Correntes e os chefes das células funcionais do posto de comando, atualizam os modelos de apoio à decisão e a matriz de sincronização. Caso haja disponibilidade de tempo, o Oficial de Operações Correntes ou o Chefe da Seção de Operações prossegue na análise sobre os reflexos da decisão de conduta, visualizando-a até o fim da operação para completar a integração do Poder de Combate. Simultaneamente, os membros do EM começam a sincronização necessária para implementar a decisão. Esta sincronização envolve a colaboração com outras células funcionais do posto de comando e EM subordinados. As células funcionais proporcionam resultados desta sincronização para a Célula de Operações Correntes e o cenário operativo comum.

CAPÍTULO IV
METODOLOGIA DE PLANEJAMENTO CONCEITUAL DO EXÉRCITO

4.1 GENERALIDADES

4.1 GENERALIDADES
4.2 A ARTE OPERACIONAL
4.3 A COMPLEXIDADE DAS OPERAÇÕES MILITARES CONTEMPORÂNEAS
4.4 METODOLOGIA DE CONCEPÇÃO OPERATIVA DO EXÉRCITO
4.5 PRINCIPAIS CONCEITOS DA CONCEPÇÃO OPERATIVA
4.6 ATIVIDADES DA MCOE
4.7 REFORMULAÇÃO DO PROBLEMA E A REAVALIAÇÃO DO AMBIENTE OPERACIONAL
4.8 O COMANDANTE E A CONCEPÇÃO OPERATIVA
4.9 CONSIDERAÇÃO FINAL

4.1.1 A Força Terrestre, como instrumento de defesa dos interesses nacionais de preservação da soberania e integridade territorial do Estado brasileiro, depara-se com um ambiente operacional caracterizado pela complexidade, volatilidade, incertezas e ambiguidades. Nesse sentido, os comandantes dos elementos da F Ter de todos os níveis, se esforçam para entender, visualizar e descrever esse cenário de caráter paradoxal e caótico. Para tal, se veem diante da necessidade de dispor de metodologias para solucionar os problemas militares que contemplem tais desafios.

4.1.2 Esse ambiente operacional complexo conduziu os conflitos para um Espaço de Batalha mais amplo e que envolve a inserção de novos atores, estatais e não estatais, que interagem entre si e com o ambiente. Em consequência, os conflitos têm apresentado novas características que dificultam a formulação de solução para o problema: a não linearidade no confronto entre os oponentes, cuja solução se prolonga no tempo; a importância das considerações civis, tendo o terreno humano como um dos fatores preponderantes no processo decisório; e o surgimento de ameaças híbridas, desafiando os planejadores em outras dimensões que não a física.

Em suma, o ambiente operacional contemporâneo exige dos planejadores novas metodologias para a solução de problemas militares complexos, com inúmeras variáveis interdependentes, cuja solução se prolonga no tempo.

4.1.3 Para que os comandantes e os oficiais de EM se predisponham a tentar novas abordagens e realizar experimentos para reagir diante de situações-surpresa e dos problemas militares contemporâneos, é preciso que questionem a estrutura dos pressupostos do seu processo de tomada de decisão dentro de seus conhecimentos profissionais militares. Devem, também, analisar de forma crítica os pensamentos pré-concebidos na tomada de decisões (**heurísticas**[4]) e compreender como esses pensamentos podem gerar tendências (**vieses**[5]) que levam os comandantes a

[4] **Heurística**: é um método ou processo concebido com o objetivo de buscar soluções para um problema. É um procedimento simplificador que, em face de questões complexas, envolve a substituição destas por outras de resolução mais fácil a fim de encontrar respostas viáveis, ainda que imperfeitas. Tal procedimento pode ser tanto uma técnica deliberada de resolução de problemas como uma operação de comportamento automática, intuitiva e inconsciente.

[5] **Viéses:** são tendências a apresentar ou possuir uma perspectiva parcial em detrimento de outras alternativas (possivelmente igualmente válidas).

buscarem similaridades nas situações passadas para tomar sua decisão, desconsiderando o real problema militar a enfrentar.

> "*Em todas as circunstâncias, a Guerra deve ser considerada não como algo independente, mas como um instrumento político. O primeiro ato que o estadista ou general deve tomar é compreender, corretamente nesse sentido, a Guerra na qual vai entrar, não tomá-la por algo ou pretender fazer dela algo que, devido à natureza das suas relações, ela não pode ser.*"
>
> Clausewitz

4.1.4 O caráter institucional do processo decisório militar, majoritariamente cartesiano, a nossa cultura organizacional e os nossos processos mentais individuais ao tomarmos decisões moldam essas heurísticas e os vieses que as acompanham. Nos atuais planejamentos, é necessária a quebra de paradigmas, onde a doutrina consagra o Exame de Situação do Comandante, instrumento utilizado na tomada de decisões, como um processo que pressupõe a racionalidade objetiva e se baseia em um modelo linear e organizado em etapas, que gera uma linha de ação específica, sendo útil para a análise de problemas que exibam estabilidade e sejam sustentados por premissas em que as ações realizadas geram resultados específicos.

4.1.5 Em que pese a importância de toda a experiência do comandante e do EM no planejamento de operações, é necessário que as ideias preconcebidas sobre as operações militares, ou seja, o entendimento de como funcionam as heurísticas e vieses das decisões, sejam melhor consideradas, sendo fundamental abrir espaço para a construção de soluções militares inovadoras, coerente com o ambiente operacional e com os problemas militares cada vez mais complexos.

4.2 A ARTE OPERACIONAL

A Arte Operacional é aquela que, por meio de uma combinação de ações táticas em tempo, espaço e finalidade, busca objetivos estratégicos e operacionais, no todo ou em parte. A Arte Operacional traduz o enfoque cognitivo de comandantes e Estados-Maiores (EM), apoiados por suas habilidades, conhecimentos, experiências, criatividade e julgamento, para desenvolver estratégias, campanhas e operações, a fim de organizar e empregar forças militares terrestres, quanto aos meios, modos e finalidades, considerando os riscos inerentes às operações.

BREVE HISTÓRICO da ARTE OPERACIONAL

A maioria dos conceitos-chave da arte operacional foram desenvolvidos no século XIX, quando Jomini e Clausewitz, interessados na aplicação da força militar para alcançar objetivos políticos, estudaram as experiências napoleônicas para desenvolverem suas teorias.

Os conceitos formulados por Jomini eram mais focados no planejamento estratégico, quando criou conceitos como base de operações, a linha de operação e os pontos decisivos. Além disso, Jomini aplicou a geometria no campo de batalha ao delimitar o teatro de operações, implantou o conceito de batalha decisiva e determinou a importância da logística nas operações.

Clausewitz desenvolveu uma série de conceitos operacionais importantes, definindo como tarefa inicial do comandante a escolha do Centro de Gravidade

inimigo, onde toda a energia da força deveria estar focada para destruí-lo e a determinação de um Ponto Culminante, pois, tal como Jomini, acreditava que a estratégia envolvia operações ofensivas e defensivas e uma força não teria condições de se manter constantemente em uma só operação durante toda a guerra. Os conceitos de Clausewitz só se tornaram populares com a ascensão do prestígio militar alemão, quando Moltke, chefe do Estado-Maior prussiano entre 1857-1888, empregou vários de seus conceitos durante as guerras de unificação alemã.

Após a I Guerra Mundial e aproveitando os conceitos desenvolvidos durante o século XIX, surge uma nova Arte Operacional desenvolvida nas escolas militares e formou o pensamento militar dos Estados Unidos da América (EUA), que conduziu as operações das Forças Expedicionárias e as vitórias durante a II Grande Guerra.

Entretanto, o pensamento militar pós-guerra foi dominado pela ***doutrina da*** *mútua destruição assegurada, devido ao surgimento da arma nuclear, o que praticamente fez com que a Arte Operacional caísse no esquecimento. Ressurgidos apenas em 1982, em função do estudo da experiência da Guerra do Vietnã, os conceitos da Arte Operacional voltaram a ser estudados e aprimorados nas escolas militares, estando totalmente incorporados à doutrina militar de diversos países ocidentais.*

4.2.1 A ARTE OPERACIONAL E O PLANEJAMENTO CONCEITUAL

4.2.1.1 O planejamento conceitual está diretamente associado à Arte Operacional, que por sua vez é um processo de pensamento que orienta o planejamento conceitual e o detalhado para produzir planos e ordens.

4.2.2.2 Ao aplicar a Arte Operacional, o comandante e EM usam um conjunto de ferramentas intelectuais que ajudam a comunicar uma visão comum do ambiente operacional, formular o problema militar, visualizar e descrever uma Abordagem Operativa. Coletivamente, este conjunto de ferramentas é conhecido como os elementos da Arte Operacional, que ajudam o comandante a entender, a visualizar e descrever combinações de poder de combate e a formular a sua intenção e diretrizes. O comandante, seletivamente, pode usar essas ferramentas em qualquer operação. No entanto, a sua aplicação mais ampla está no contexto de operações de longo prazo e de maior complexidade.

4.2.2.3 Os elementos da Arte Operacional auxiliam o comandante a identificar objetivos que ligam as missões táticas ao Estado Final Desejado. Eles ajudam a refinar e focar a Abordagem Operativa que constitui a base para o desenvolvimento de um plano ou ordem. Durante a execução, o comandante e EM consideram os elementos da Arte Operacional na avaliação da situação, ajustando as operações correntes, de médio e longo prazo, com base em suas evoluções.

4.2.2.4 Os Elementos da Arte Operacional

4.2.2.4.1 Embora os elementos da Arte Operacional estejam, em essência, relacionados ao planejamento e condução das operações no nível operacional, esses conceitos são extremamente úteis na concepção, visualização e explicação do planejamento das operações no nível tático. Sua importância ganha vulto na medida em que as operações táticas na atualidade apresentam elevado grau de complexidade,

em razão da natureza difusa das ameaças e riscos, da simultaneidade das ações no amplo espectro e das peculiaridades do complexo ambiente operacional terrestre.

4.2.2.4.2 Os Elementos da Arte Operacional que possuem aplicação como ferramentas para auxílio de planejamento nos diversos níveis são os seguintes:

- Estado Final Desejado;
- Centro de Gravidade (CG);
- Abordagem Direta e Indireta;
- Pontos Decisivos;
- Linhas de Operação e Linhas de Esforço;
- Alcance Operativo;
- Tempo;
- Faseamento e Transições;
- Variantes;
- Ponto Culminante; e
- Risco.

Embora possam ser categorizados outros Elementos da Arte Operacional, serão considerados no contexto dos planejamentos das operações no âmbito da Força Terrestre os acima mencionados.

4.2.2.4.3 Os elementos da Arte Operacional podem ser empregados nos diversos níveis táticos, entretanto, cabe ao comandante identificar aqueles que serão compatíveis com o nível e o tipo de operação a ser realizada. Muitas vezes, no nível unidade, o comandante pode empregar os conceitos da Arte Operacional para definir seus objetivos e as linhas de ação para atingi-los, sem utilizar um elemento específico. Entretanto, não conhecer tais conceitos, pode limitar o entendimento do comandante quanto a sua missão, dificultando o seu alinhamento com a missão dos escalões superiores.

4.3 A COMPLEXIDADE DAS OPERAÇÕES MILITARES CONTEMPORÂNEAS

4.3.1 No campo militar, nos principais conflitos do século XX, os ambientes operacionais e os problemas militares apresentavam características mais claras e melhores definidas quando se lutava pela posse de acidentes do terreno em frentes demarcadas por linhas de contato normalmente apoiadas em obstáculos naturais, além disso, o inimigo se concentrava em grande efetivos para o combate e os planejadores militares dedicavam a maior parte da atenção em como dominar a dimensão física desse ambiente.

4.3.2 Por outro lado, os conflitos atuais atraíram as operações para áreas humanizadas, com a inserção de vários atores e com regras de engajamento bastante restritivas, o que elevou o nível de complexidade do ambiente operacional e dos problemas decorrentes desta mudança, que tem interferido nas formas de atuação das forças militares e de como os comandantes têm identificado e analisado as situações-problema.

4.3.3 Sem invalidar os modelos analíticos, majoritariamente cartesianos, para a solução detalhada do problema, os comandantes passaram a necessitar, como consequência das mudanças do problema militar e do Ambiente Operacional, de metodologias mais

adequadas para abordar os problemas operacionais e táticos como um sistema de perspectiva holística, onde um sistema é: "um grupo funcionalmente relacionado de elementos que forma um todo complexo". Por exemplo, um carro de combate é um sistema que é dividido em subcomponentes que são eles próprios sistemas.

4.3.4 Cada um destes sistemas tem uma estrutura de partes independentes que interagem entre si. Algumas dessas partes interagem com partes de outros sistemas, o que define o seu nível de complexidade. Esta complexidade pode ser analisada sob dois aspectos:

- complexidade estrutural – é baseada no número de peças de um sistema; quanto maior o número de peças independentes, dentro de um sistema, maior será a sua complexidade estrutural;

- complexidade interativa – é baseada no comportamento das peças e das interações resultantes entre elas; quanto maior a liberdade de ação de cada parte e quanto mais ligações entre os componentes, maior é a complexidade interativa do sistema.

4.3.5 Dessa forma, identificamos o "Sistema Carro de Combate" como um sistema de estrutura complexa pelo elevado número de partes, mas simples interativamente, pois estas partes interagem dentro de padrões preestabelecidos, onde as relações de causa e efeito são previstas, proporcionais e replicáveis. Entretanto, os problemas militares e o ambiente operacional moderno não se comportam dessa forma quando observamos sua estrutura e interatividade.

4.3.6 Tanto o problema militar quanto o ambiente operacional passaram a se comportar como sistemas adaptativos complexos, pois os atores inseridos neste contexto fazem parte de grupos auto-organizados (sociais, culturais, militares, religiosos, etc). Estes grupos possuem uma grande capacidade de se adaptarem às mudanças. Surgem, então, padrões complexos de comportamento dentro do ambiente operacional, fazendo com que as situações-problema dentro deste ambiente se tornem mal estruturadas, interativamente complexas e de difícil solução pelas técnicas cartesianas de Exame de Situação. Assim, é necessário uma mudança na sua abordagem para buscar soluções inovadoras – uma metodologia de planejamento conceitual.

A Metodologia de Concepção Operativa do Exército, neste contexto, preenche a lacuna do planejamento conceitual, podendo empregar ou não os elementos da Arte Operacional nas soluções dos problemas militares contemporâneos, por meio de uma **Abordagem Operativa**[6].

4.4 METODOLOGIA DE CONCEPÇÃO OPERATIVA DO EXÉRCITO

4.4.1 A Metodologia de Concepção Operativa do Exército (MCOE) é empregada na aplicação do pensamento crítico e criativo para entender, visualizar e descrever os problemas militares e desenvolver abordagens para solucioná-los. Essa metodologia é

[6] **Abordagem Operativa –** Este produto da MCOE é similar ao "Desenho Operacional" ou "Operational Design" utilizado pela Doutrina de Operações Conjuntas. Entretanto, a Doutrina Militar Terrestre entende que a MCOE vai muito além de um desenho para abordar as operações, como será mostrado neste capítulo.

particularmente útil para a produção dos planos e ordens, mas deve ser integrada com o planejamento detalhado – o Exame de Situação.

4.4.2 A MCOE é uma atividade adequada para um grupo de trabalho, pois a natureza do problema que determina a sua utilização exige a compreensão de problemas complexos com atores diversos que interagem entre si, extrapolando a capacidade de um só indivíduo em solucioná-los. Tal atividade se baseia no levantamento de diversas perspectivas e conhecimentos para a construção de uma compreensão holística do problema e do ambiente operacional.

4.4.3 Esta metodologia possui os seguintes conceitos-chave:
- O pensamento crítico e criativo (Cap II);
- Colaboração e diálogo (Cap II);
- Avaliação do ambiente operacional e a formulação do problema;
- Montagem de uma narrativa; e
- O modelo visual (Abordagem Operativa).

4.5 PRINCIPAIS CONCEITOS DA CONCEPÇÃO OPERATIVA DO EXÉRCITO

4.5.1 AVALIAÇÃO DO AMBIENTE OPERACIONAL E A FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

4.5.1.1 A avaliação e a formulação são atividades que consistem em construir modelos mentais para auxiliar os indivíduos a compreenderem situações e responder a eventos. Essas atividades consistem ainda em selecionar, organizar, interpretar e dar sentido a um ambiente operacional e a um problema, contextualizando-os. Uma avaliação equivocada do ambiente operacional e da formulação do problema de forma estanque pode gerar resultados distorcidos pela ação dos planejadores.

4.5.1.2 A formulação do problema militar pelo comandante e EM influencia diretamente nas potenciais soluções. Por exemplo, uma organização que enquadra um grupo insurgente como “combatentes da liberdade” provavelmente irá buscar a solução de um conflito de maneira diferente de uma organização que enquadra esse grupo insurgente como “terroristas”.

4.5.1.3 A MCOE consiste em estudar um ambiente operacional e formular um problema por meio do diálogo e do pensamento crítico e criativo de um grupo de trabalho, que considera a perspectiva e a visão geral de outros para compreender a situação de forma global. Essa compreensão contextual de um ambiente operacional serve como base de referência para o desenvolvimento de soluções dos problemas. A formulação facilita o levantamento de hipóteses ou de modelagem, que incide sobre parte de um ambiente operacional ou problema em consideração. Além disso, ela oferece uma perspectiva a partir da qual o comandante e o EM possam compreender e agir sobre um problema. A construção da narrativa e a modelagem visual facilitam esta formulação, de acordo com o que se segue.

4.5.2 CONSTRUÇÃO DA NARRATIVA

4.5.2.1 Em um sentido amplo, uma narrativa é uma história construída para dar sentido aos acontecimentos, atos, fatos e eventos. Os indivíduos, grupos, organizações e países têm narrativas com diferentes componentes que refletem e revelam como eles se definem. Os partidos políticos, organizações sociais e instituições governamentais, por exemplo, têm histórias cronológicas e espacialmente vinculadas, pois eles incorporam símbolos, acontecimentos históricos e heranças, interligados por uma lógica que explica sua razão de ser. A narração é o ato de se engajar na produção de uma explicação histórica de um evento ou fenômeno, propondo uma ou mais perguntas em relação às suas próprias heranças ou origens. Estas perguntas podem incluir:

- Qual é o significado do que eu vejo?
- Onde é que a história começa e termina?
- O que aconteceu, está acontecendo e por quê?

4.5.2.2 A construção da narrativa é consciente e delimitadora de eventos e fatos, no tempo e no espaço, sendo fundamental para a avaliação do ambiente operacional e a formulação do problema militar. O comandante, EM e parceiros interagências constroem uma narrativa para ajudar a compreender e explicar o ambiente operacional, o problema e as soluções encontradas em uma Abordagem Operativa. A narrativa é útil como instrumento de comunicação, mas o ato de construir a narrativa em si é um evento-chave de aprendizagem para o comando, aspecto fundamental para o planejamento conceitual.

4.5.2.3 A narrativa do ambiente operacional capta uma compreensão detalhada dos atores relevantes, suas relações e principais interações e, quando usada em conjunto com um diagrama de narrativa, torna-se uma ferramenta fundamental dentro do processo conceitual.

4.5.2.4 A narrativa da Abordagem Operativa é aquela que lista os fatores que interferem no problema, descreve áreas de tensão, concorrência, oportunidades e identifica as áreas de ação que irão transformar as condições atuais nas almejadas para o EFD, antes que as forças oponentes comecem a transformar essas condições atuais em seu benefício. Para complementar a narrativa, são utilizados modelos visuais (Abordagem Operativa) que permitem a visualização das linhas de operação ou esforço, objetivos finais e as condições finais desejadas.

4.5.3 O MODELO VISUAL

4.5.3.1 O método conceitual baseia-se fortemente na formulação e apresentação de ideias, tanto na forma de narrativa como na visual (gráfica). A informação visual tende a ser estimulante e, portanto, a criatividade pode ser reforçada por meio de modelos visuais, diagramas e desenhos. A complexidade de determinados problemas exige a criação de uma visão ou perspectiva do problema, fortemente baseado em seus desenhos, gráficos e diagramas de relações.

4.5.3.2 Um modelo visual baseado na inferência lógica com base em evidências ajuda o pensamento criativo a desenvolver a compreensão. Um gráfico ou diagrama pode muitas vezes apontar para relações ocultas que não foram consideradas por meio da reflexão individual. A exibição de resumos periódicos de trabalho, visualmente, auxilia

os planejadores a verem os resultados do que está sendo concebido, o que pode apontar para novas formas de pensar e possíveis áreas para uma análise mais aprofundada. Em outras palavras, observar algo representado graficamente ajuda as pessoas a pensar sobre problemas difíceis, especialmente quando se examinam conceitos abstratos ou questões complexas.

4.6 ATIVIDADES DA METODOLOGIA DE CONCEPÇÃO OPERATIVA DO EXÉRCITO

4.6.1 A Concepção Operativa do Exército implica em descrever o ambiente operacional, formular um problema e desenvolver uma Abordagem Operativa para solucioná-lo. A MCOE proporciona: uma melhor compreensão do ambiente operacional; uma definição mais contextualizada de um problema; a própria Intenção do Comandante inicial; e uma Abordagem Operativa, as quais servem de elo entre o planejamento conceitual e o detalhado. Com base na sua compreensão e aprendizagem adquirida durante a aplicação da MCOE, o comandante emite sua Diretriz de Planejamento que inclue uma Abordagem Operativa para orientar o planejamento detalhado por meio do Exame de Situação do Comandante.

4.6.2 O entendimento desenvolvido por meio da MCOE prossegue durante a preparação e execução da operação, no contexto da avaliação contínua. Essa avaliação, que inclui as estimativas correntes atualizadas, auxilia o comandante a medir a eficácia global do emprego das forças e das capacidades. Tal medida assegura que a Abordagem Operativa permaneça viável e aceitável dentro do contexto da intenção do escalão superior e do Conceito da Operação.

4.6.3 Se durante a avaliação contínua a Abordagem Operativa não atende aos critérios ou se os aspectos do ambiente operacional ou do problema mudam significativamente, o comandante pode decidir pela reformulação do problema militar. A reformulação envolve rever hipóteses anteriores, conclusões e decisões que sustentam a Abordagem Operativa em curso, podendo levar a uma indicação de um novo problema e Abordagem Operativa, o que resulta em um outro plano.

4.6.4 Na figura 4-1, estão descritas as atividades gerais associadas à MCOE. Enquanto os planejadores antecipam algumas atividades em relação a outros membros da equipe de planejamento, o conhecimento gerado em uma atividade pode exigir uma reformulação devido ao aprendizado obtido em outra. O movimento entre as atividades não é unidirecional, porque o que o comandante, EM e parceiros assimilam afetará as conclusões e decisões posteriores.

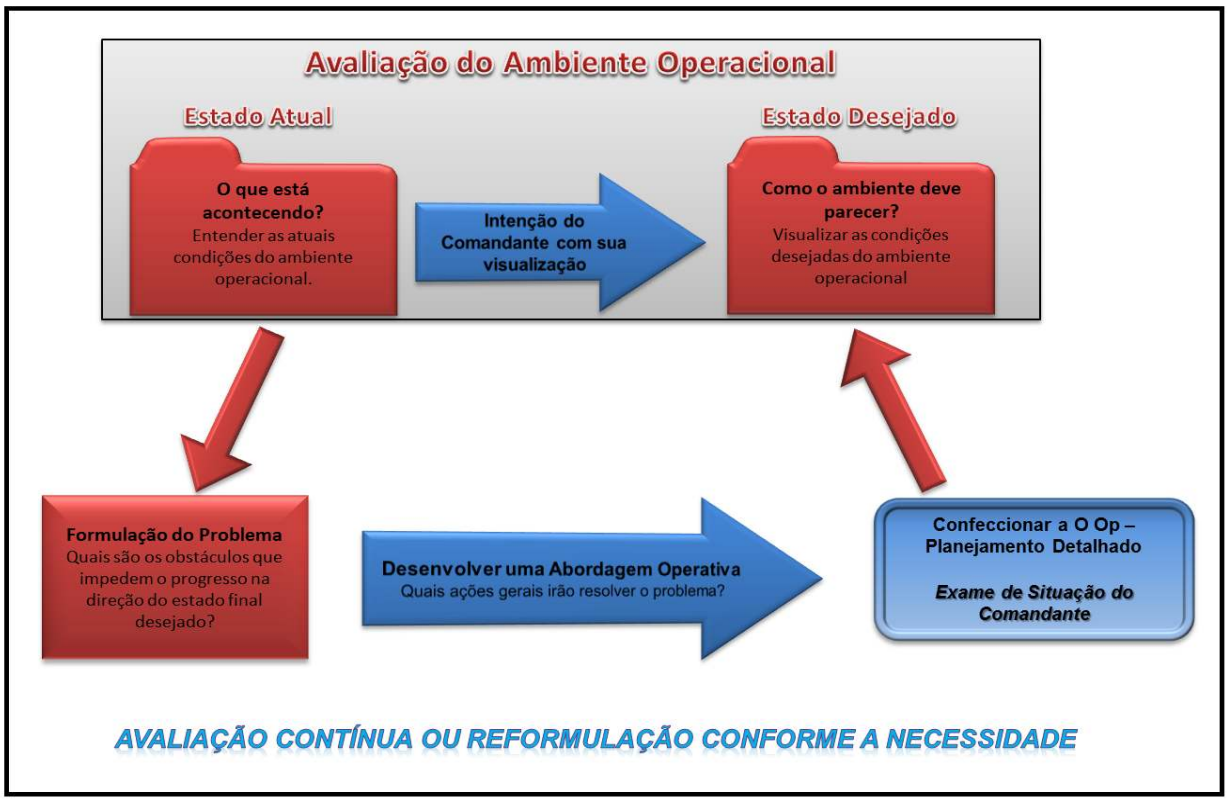
Avaliação do Ambiente Operacional
Estado Atual
Estado Desejado
O que está acontecendo?
Entender as atuais condições do ambiente operacional.
Intenção do Comandante com sua visualização
Como o ambiente deve parecer?
Visualizar as condições desejadas do ambiente operacional
Formulação do Problema
Quais são os obstáculos que impedem o progresso na direção do estado final desejado?
Desenvolver uma Abordagem Operativa
Quais ações gerais irão resolver o problema?
Confeccionar a O Op – Planejamento Detalhado
Exame de Situação do Comandante
AVALIAÇÃO CONTÍNUA OU REFORMULAÇÃO CONFORME A NECESSIDADE

FIGURA 4-1 – Visão Geral da Metodologia de Concepção Operativa do Exército

4.6.5 AVALIAÇÃO DO AMBIENTE OPERACIONAL

4.6.5.1 O comandante, os membros do EM, os comandantes subordinados, os parceiros interagências e especialistas nas diversas áreas formam uma equipe de planejamento para estabelecer o contexto, descrever o problema e desenvolver uma Abordagem Operativa visualizando um ambiente operacional. Essa estruturação facilita a formulação de hipóteses, da modelagem ou do que interfere sobre parte do ambiente operacional em consideração. Esta definição oferece uma perspectiva na qual os comandantes podem entender melhor e agir sobre um problema.

4.6.5.2 Para avaliar um ambiente operacional, a equipe de planejamento se concentra em definir, analisar e sintetizar as características dos fatores operacionais e da decisão (ver Cap II). Os membros da equipe de planejamento representam o seu trabalho em um quadro do ambiente operacional – usando a narrativa e/ou modelos visuais – que descrevem e retratam a história, cultura, estado atual, relacionamentos e objetivos futuros de atores relevantes em um ambiente. Um cenário do ambiente operacional consiste em duas partes: o estado atual do ambiente operacional e o Estado Final Desejado para o ambiente operacional.

4.6.5.3 Estado atual do ambiente operacional

4.6.5.3.1 O comandante e o EM desenvolvem uma compreensão contextual da situação, definindo as condições atuais de um ambiente operacional. Ao fazer isso, a equipe de planejamento considera as características de todos os fatores operacionais e da decisão relevantes para um determinado ambiente. Isso inclui identificar e explicar os comportamentos dos atores relevantes.

4.6.5.3.2 Um ator é um indivíduo ou grupo dentro de uma rede social que atua para promover os interesses pessoais ou coletivos. Os atores relevantes podem incluir indivíduos, estados e governos, coalizões, redes terroristas e organizações criminosas, como também corporações multinacionais, organizações não governamentais e outros capazes de influenciar a situação.

Caso Esquemático nº 1

a) Na Figura 4.2, é mostrado um diagrama que apresenta os atores relevantes e suas relações em um país Azul imaginário, tendo um Organismo de Segurança Internacional (OSR) patrocinado por uma coalização de países, como responsável por arbitrar o conflito.

b) A figura destaca ainda as relações entre os atores-chave, como se interagem e quais são ativos em questão. Ela descreve o estado atual do ambiente operacional considerado por meio da seguinte narrativa.

As forças de defesa do país Azul controlam a população e atribui poder ao General H. O presidente do país Azul, por sua vez, emprega essas forças de defesa de Azul para controlar a sociedade.

É esperado que a população obedeça às orientações emanadas pelo presidente e pelas forças de defesa de Azul. Aqueles que se rebelam são reprimidos e presos.

Em troca de bases de operações, os cartéis de drogas financiam o regime totalitário de Azul e também perseguem e aterrorizam parte da sociedade que se opõe a esse regime.

Os países Vermelho e Amarelo fornecem recursos materiais às forças de defesa de Azul.

O país Azul, por sua vez, mantém orientação política anti país Verde, rival histórico.

Nos últimos seis meses, mais de 50 mil pessoas deixaram o país Azul e se estabeceram no País Verde, que está, temporariamente, fornecendo assistência humanitária e proteção aos refugiados de Azul.

Há registros, nas últimas três semanas, de vários confrontos na fronteira entre as forças de defesa de Azul e as forças armadas do país Verde.

O regime de Azul reprime seu povo, encoraja a instabilidade regional e apoia as atividades criminosas e terroristas dos narcotraficantes, o que é inaceitável para os interesses dos países de coalizão que apoiam a resolução do OSR.

Observação: o exemplo constante da figura 4.2 é conhecido como Diagrama de Relações e está apresentado de forma simplificada para facilitar a compreensão. Esses diagramas contêm normalmente um número maior de atores e relações.

4.6.5.3.3 O diagrama constante da figura 4-2 ilustra as relações dos atores relevantes e permite compreender e visualizar o ambiente operacional de determinado continente. Muitas vezes, as relações entre os atores têm diversas facetas e variam de acordo com a escala de interação e os aspectos temporais (história, duração, tipo e frequência). Esclarecer as relações entre os atores requer um esforço intenso, considerando a necessidade de analisá-las sob múltiplas perspectivas. O comandante pode também retratar os relacionamentos por meio da identificação e categorização de suas características. A narrativa do ambiente operacional (Caso Esquemático nº 1) descreve o Diagrama de Relações.

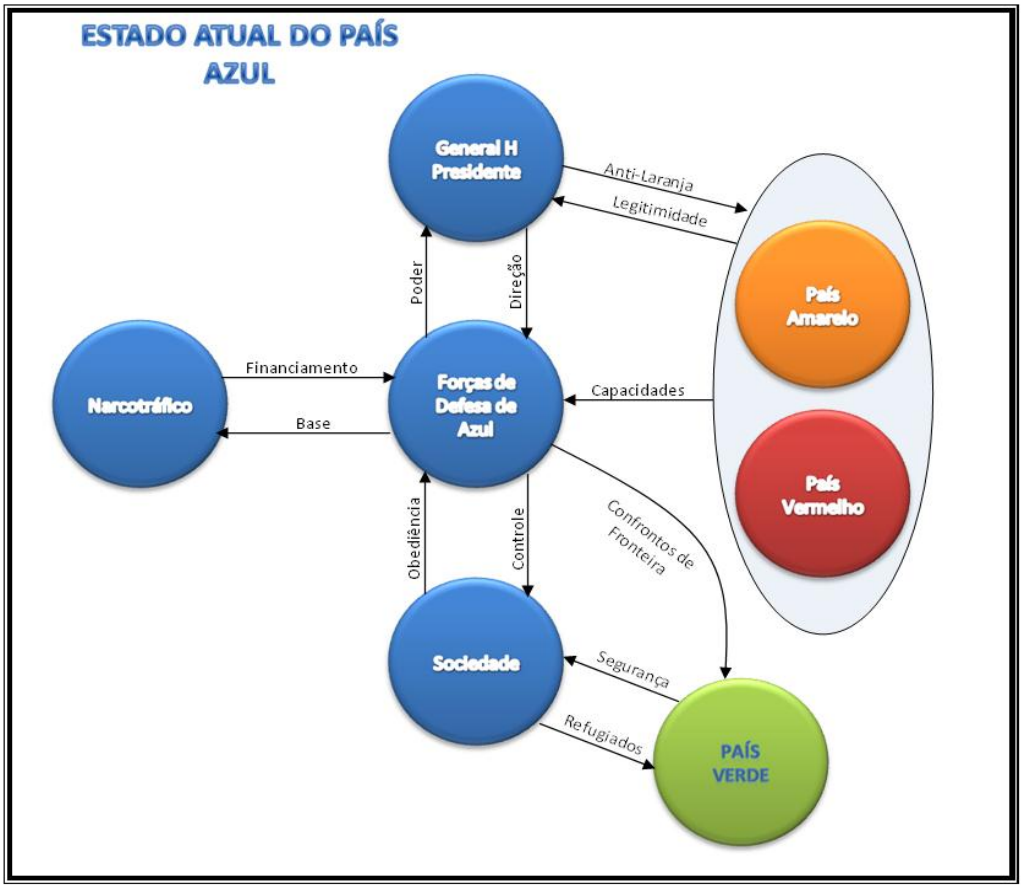

FIGURA 4-2 – Exemplo de Diagrama de Relações do Estado Atual do Ambiente Operacional

4.6.5.4 Estado Final Desejado de um Ambiente Operacional

4.6.5.4.1 Um quadro do Estado Final Desejado de um Ambiente Operacional envolve a visão das condições desejadas que, se alcançadas, cumprirão os objetivos da política, ordens, orientações e diretrizes emitidas pelas autoridades superiores. Assim, uma condição desejada é um estado futuro procurado e esperado do ambiente operacional.

4.6.5.4.2 As condições podem ser tangíveis ou intangíveis, militares ou não militares. Elas podem se concentrar em fatores físicos ou psicológicos. Ao descrever as condições que compõem um EFD, o comandante considera sua relevância para o poder político, ordens, orientações ou diretrizes. Uma vez que cada operação se concentra em um estado final claramente definido, decisivo e tangível, o sucesso depende em descrever com precisão essas condições. Essas condições formam a base para as decisões que garantem que as operações progridam de forma consistente em direção ao EFD.

4.6.5.4.3 Um método para vislumbrar um EFD é o de considerar as tendências naturais e potenciais de atores relevantes. As tendências refletem a inclinação para pensar ou se comportar de uma certa maneira e identificam o padrão provável de relações entre os atores, sem qualquer influência externa. Uma vez identificados, o comandante e EM avaliam o potencial de essas tendências se manifestarem dentro do ambiente operacional. Potencial é a capacidade inerente ou a capacidade para o crescimento ou o desenvolvimento de uma interação específica ou de relacionamento. Nem todas as

interações e relações se orientam na direção de um EFD. Um EFD considera as tendências e potencialidades que existem entre os atores relevantes ou outros aspectos dos fatores operacionais em uma estrutura de ambiente operacional.

4.6.5.4.4 A figura 4-3 expõe um exemplo de Diagrama de Relações do Estado Final Desejado do ambiente Operacional para o País Azul, tendo a seguinte narrativa (Caso Esquemático nº 2) para descrever o EFD.

Caso Esquemático nº 2

O país Azul é um país estável, próspero, com as instituições funcionando normalmente em um ambiente de paz social, em pleno exercício da democracia. Vive harmonicamente com os países vizinhos e tem condições de preservar a sua soberania e integridade territorial, impedindo a presença de organizações criminosas ou terroristas por meio de forças armadas e policiais bem treinadas e equipadas. As forças policiais locais e nacionais servem à população, garantindo a lei e a ordem. Os países de regimes democráticos mundiais apoiam o governo Azul, que goza de legitimidade interna e externa. Além disso, esse governo defende o multilateralismo e o fortalecimento dos princípios consagrados pelo Direito Internacional como a soberania, a não intervenção e a igualdade entre os Estados.

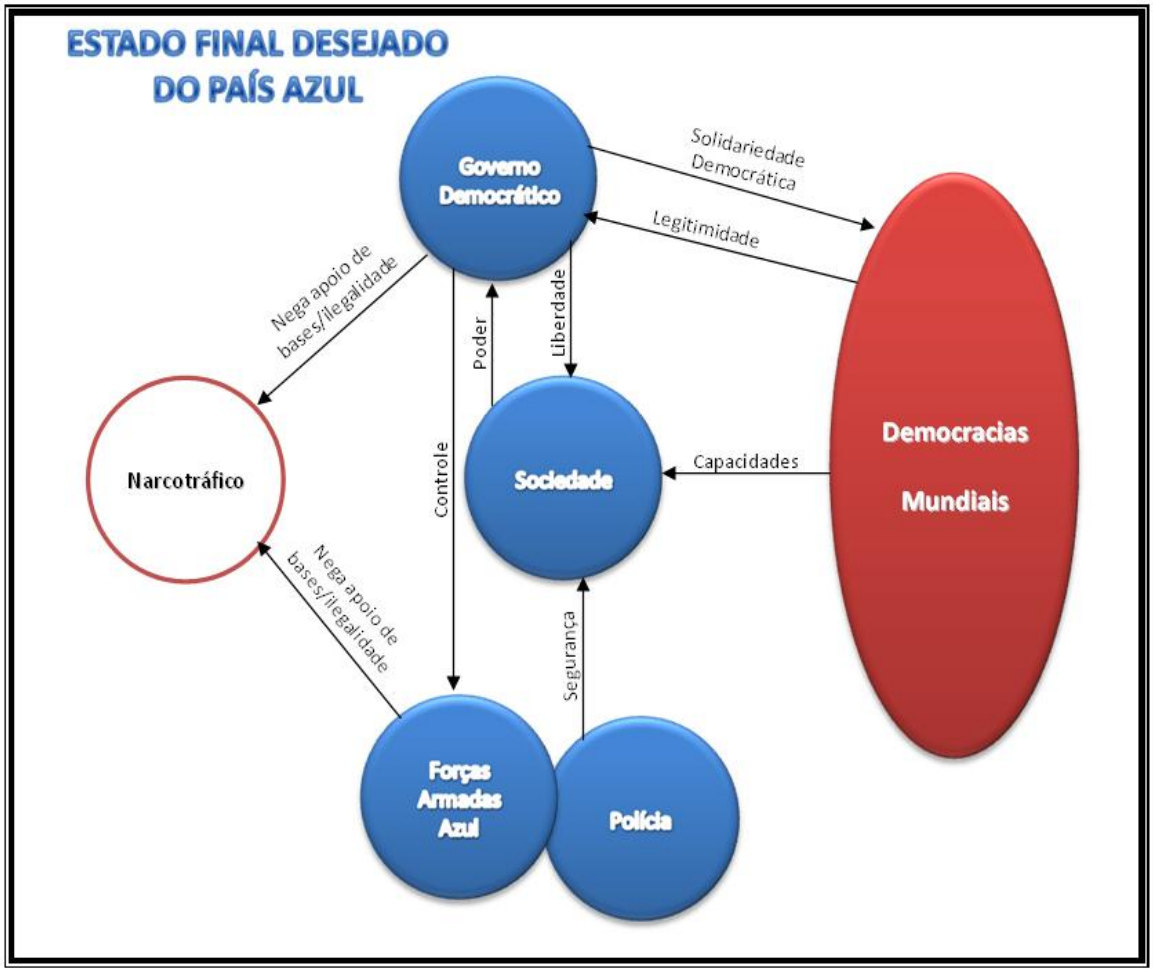

FIGURA 4-3 – Exemplo de Diagrama de Relações do Estado Final Desejado do Ambiente Operacional

4.6.6 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

4.6.6.1 Um problema é uma questão, obstáculo, ou óbice que dificulta alcançar um objetivo desejado ou uma meta. Em um sentido amplo, existe um problema quando um indivíduo se torna consciente de uma diferença significativa entre o que realmente é e o que é desejado. No contexto das operações, um problema operacional ou tático é a condição ou conjunto de condições que impedem comandantes de atingir seu EFD. A estruturação do problema envolve identificar e compreender essas condições que impedem o progresso em direção ao EFD.

4.6.6.2 A equipe de planejamento formula o problema para assegurar que será identificado e solucionado de forma correta, ao invés de resolver os seus sintomas. Formular o problema envolve a compreensão e isola as causas profundas do conflito e não seus efeitos. A equipe de planejamento examina de perto os sintomas, as tensões[7] subjacentes e as causas profundas do conflito. A partir desta perspectiva, a equipe de planejamento pode identificar o problema fundamental com maior clareza e considerar com mais precisão como resolvê-lo. Uma técnica para formular o problema começa com duas perguntas básicas:

a) Qual é a diferença entre o estado atual e o Estado Final Desejado do ambiente operacional?

b) O que está impedindo que as forças atinjam o Estado Final Desejado?

As respostas a estas perguntas ajudam a identificar o problema. Por exemplo, com base na estrutura do ambiente operacional de Azul (Caso Esquemático nº 1), a equipe de planejamento pode começar a indagar sobre:

- O problema é o General H?
- O problema são os narcotraficantes?
- O problema é a força de defesa de Azul?

4.6.6.3 Com base na formulação do problema, a equipe de planejamento desenvolve sua definição, que deve ser concisa baseada na questão ou nas questões que exijam solução. A declaração do problema potencial, com base no ambiente operacional do Caso Esquemático nº 1 e na estrutura problema do país Azul, pode ser expresso por meio de uma narrativa do problema da seguinte forma:

Narrativa do Problema

As forças de defesa Azul constituem-se no principal óbice para o estabelecimento de um governo democrático em Azul e fator de instabilidade na região. Por mais de 40 anos, as forças de defesa de Azul mantiveram o poder dando suporte ao regime de opressão contra a oposição política e a sociedade. Além disso, as forças de defesa Azul têm uma história de intimidações e litigios com o país Verde por meio da força, aberta ou veladamente. A corrupção nas forças de defesa de Azul existe há anos e tem laços estreitos com os diversos cartéis de drogas. O General H exerce forte liderança junto às forças de defesa de Azul. Mesmo removendo o General H do poder, há fortes indícios de que novas lideranças, oriundas das forças de defesa Azul e alinhadas com aquele general, assumam o poder. Não há qualquer indicação de que as lideranças das forças de defesa de Azul estejam dispostas a abrir mão de seu poder junto ao presidente dentro do país Azul.

[7] **Tensão** é a resistência ou atrito entre os atores.

4.6.7 DESENVOLVIMENTO DE UMA ABORDAGEM OPERATIVA

4.6.7.1 Com base na compreensão do ambiente operacional e do problema, a equipe de planejamento irá considerar abordagens operativas possíveis de resolver o problema. A Abordagem Operativa serve como uma ideia principal que orienta o planejamento detalhado e guia a força por meio da preparação e execução.

4.6.7.2 A equipe de planejamento emprega os elementos da Arte Operacional (ver Seção 4.2.2.4.2 e o Manual de Fundamentos EB20-MF-103 Operações) - para ajudar a pensar, com o foco no ambiente operacional, e a visualizar e descrever a Abordagem Operativa (Fig. 4-4). Como a equipe de planejamento considera várias abordagens, ela avalia as várias alternativas de conquistar o objetivo final ou de estabelecer mecanismos de estabilidade que podem levar a condições que definem o EFD. Assim, a Abordagem Operativa permite ao comandante visualizar e descrever as possíveis combinações de ações para alcançar o EFD, dadas as tensões identificadas no ambiente operacional e na formulação dos problemas. O EM utliza a Abordagem Operativa para desenvolver linhas de ação durante o planejamento detalhado.

Desenvolvimento da Abordagem Operativa
Formular o problema
O que impede a força de chegar onde ela deseja?
Onde a Força se encontra?
- Atingir um entendimento comum da situação.
- Contínuo refinamento da consciência situacional.
ARTE OPERACIONAL
Elementos da arte operacional
ABORDAGEM OPERATIVA
O que a Força deseja alcançar?
- Estado final desejado.
- Objetivos dos parceiros interagências.

FIGURA 4-4 – Desenvolvimento da Abordagem Operativa

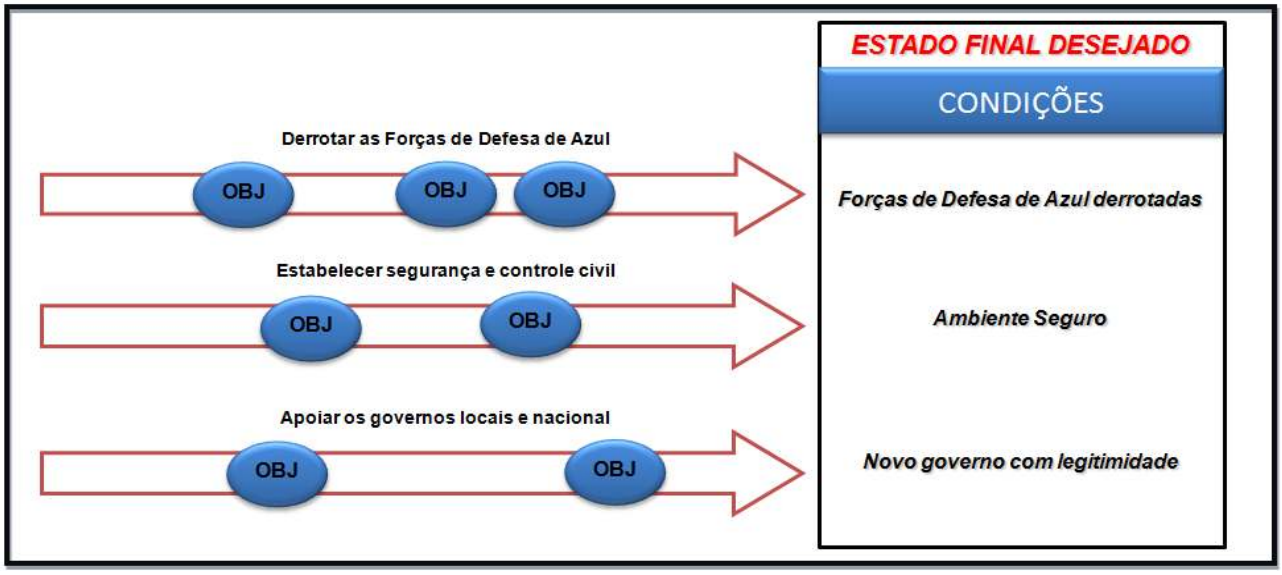

FIGURA 4-5 – Exemplo de Abordagem Operativa com Linhas de Esforços

4.6.7.3 Os planejadores retratam a Abordagem Operativa utilizando linhas de esforço ou linhas de operação que articulam graficamente as ligações entre as tarefas, os objetivos, as condições e o Estado Final Desejado (Fig. 4-5). A MCOE oferece liberdade para retratar a Abordagem Operativa de uma forma que melhor traduz sua visão e estrutura. Em última análise, o comandante determina o método ideal para conceber a Abordagem Operativa. No entanto, é importante que as narrativas acompanhem as linhas de esforços/operações para assegurar aos comandantes subordinados e às tropas a correta compreensão da Abordagem Operativa.

4.6.8 DOCUMENTOS RESULTANTES

4.6.8.1 O Comandante e EM documentam os resultados da MCOE para dar suporte ao Exame de Situação do Comandante e geram os seguintes produtos, emitidos por meio de narrativas, gráficos e/ou diagramas:

- A definição do problema;
- A Intenção do Comandante inicial; e
- A Diretriz de Planejamento, incluindo uma Abordagem Operativa.

4.6.8.2 A definição do problema gerado durante a sua formulação informa e explicita o entendimento do comandante sobre o problema ou conjunto de problemas sobre os quais a organização vai agir. A Intenção do Comandante inicial descreve o propósito da operação, as principais tarefas iniciais e o EFD. A Abordagem Operativa organiza combinações de ações potenciais no tempo, espaço e propósito que norteará a força na direção do EFD. As diretrizes de Planejamento orientam o foco das operações, ligando as condições desejadas às combinações de ações potenciais que a força pode empregar para atingir o EFD.

4.7 REFORMULAÇÃO DO PROBLEMA E REAVALIAÇÃO DO AMBIENTE OPERACIONAL

4.7.1 Por meio de uma avaliação contínua, o comandante e o EM monitoram o ambiente operacional e o curso das operações para a definição das condições e a consecução dos objetivos. A avaliação auxilia os comandantes a medirem a eficácia global do emprego de forças e as capacidades para assegurar que a Abordagem Operativa permaneça viável e aceitável no contexto da Intenção do Comandante do escalão superior e seu respectivo Conceito da Operação. Se a Abordagem Operativa atual não estiver cumprindo esses critérios, ou se os aspectos do ambiente operacional ou problema mudarem significativamente, o comandante pode decidir pela reformulação do problema e a reavaliação do ambiente operacional.

4.7.2 A reformulação é a atividade de revisar as hipóteses conceituais anteriores, conclusões e decisões que sustentam a atual Abordagem Operativa. Em essência, a reformulação revê o que o comandante e o EM entenderam sobre o ambiente operacional, o problema e o EFD. Em qualquer fase do processo de condução das operações, a decisão de reformular pode ser desencadeada pelos seguintes fatores:

- a avaliação revela uma falta de progresso na solução do problema militar;
- as principais premissas confirmaram ser inválidas;
- o sucesso imprevisto ou fracasso;

- um significativo evento que leva a uma "mudança catastrófica" no ambiente operacional;
- uma revisão periódica programada que mostra um problema; e
- uma mudança na missão ou no estado final emitido pelo escalão superior.

4.7.3 Durante as operações, o comandante decide reformular, depois de perceber que as condições desejadas mudaram, não são mais tangíveis, não podem ser alcançadas por meio da Abordagem Operativa atual ou como resultado da alteração da missão ou estado final. A reformulação proporciona liberdade de operar além dos limites de qualquer perspectiva única. As condições tendem a se modificar durante a execução das operações, fruto da interação de diversos atores, no ambiente operacional adaptativo e complexo. Reconhecer e antecipar essas mudanças (adaptação) é fundamental para a MCOE e essencial para a capacidade de aprendizado de uma organização.

4.8 O COMANDANTE E A CONCEPÇÃO OPERATIVA

4.8.1 O comandante é a figura central na MCOE, devido não só à capacitação e experiência, como também no senso de julgamento e nas decisões necessárias, inerentes à função de orientar o EM durante o processo. Os Comandantes empregam a MCOE para mitigar os desafios da complexidade e incerteza, aproveitando seu conhecimento, experiência, bom senso e intuição para gerar uma compreensão mais clara das condições necessárias para concentrar esforços e alcançar o sucesso. Esta Metodologia necessita do exercício efetivo do comando, proporcionando uma perspectiva ampla que aprofunda a compreensão e visualização.

4.8.2 O Comandante compara sua situação atual, buscando semelhanças dentro de suas experiências ou história e distingue que cada situação exige soluções inovadoras ou adaptativas. Ele entende que cada situação exige uma solução sob medida para o contexto do problema, visando a evitar cair nas armadilhas geradas pelas heurísticas e seus vieses. Por meio da aplicação da MCOE, o comandante busca inovação e opções adaptáveis para resolver desafios complexos.

4.8.3 O Comandante deve encorajar o discurso da equipe de planejamento, elevando o nível de diálogo e colaboração para identificar e solucionar problemas complexos e mal estruturados. Dessa forma, o comandante aumenta a capacidade de aprendizado da organização e desenvolve métodos que determina se a modificação da Abordagem Operativa é necessária durante o curso de uma operação. Isto requer uma avaliação contínua e reflexão que o desafia na compreensão da situação-problema e relevância das ações destinadas ao problema.

4.8.4 Em que pese o grau de importância da presença do comandante no processo, as diversas responsabilidades e demandas no tempo podem significar o surgimento de um óbice para sua participação efetiva no processo. Dessa forma, antes do início da MCOE, é fundamental que ele defina o seu grau de envolvimento no processo, analisando os benefícios e riscos associados ao seu nível de participação.

4.8.5 MODELOS DE ENVOLVIMENTO DO COMANDANTE

4.8.5.1 Identificam-se três modelos que refletem o nível de participação do comandante no planejamento conceitual:

- o Cmt lidera o EM, facilita a discussão e está envolvido durante todo o esforço de planejamento;
- o Cmt participa do processo somente para as solicitações e sanções da atividade, mas está desengajado do processo, participando apenas no seu início; e
- o Cmt entra e sai do processo, estando envolvido durante períodos definidos durante todo o esforço de planejamento.

4.8.5.2 Riscos

4.8.5.2.1 É importante reconhecer os riscos tanto de participação limitada do comandante quanto do excesso de participação, pois ambas as situações podem prejudicar os esforços do EM em romper os pressupostos e refinar o entendimento, o que pode impedir que o comandante e seu EM atinjam o potencial máximo na Concepção Operativa.

4.8.5.2.2 A participação limitada do comandante representa um risco, visto que os possíveis benefícios e os resultados do planejamento conceitual têm um impacto limitado. Isso pode acontecer porque o comandante que não está envolvido no processo não está ligado no desenvolvimento da lógica e na compreensão obtida durante o processo. Esta desconexão pode dificultar sua capacidade de entender a vizualização do problema e do ambiente operacional realizado pelo EM e os resultados obtidos. Pode ser um desafio para o EM capturar e comunicar a lógica e a compreensão comum que se acumula ao longo do processo conceitual, sem todas as nuances e a riqueza de detalhes que ocorreriam ao longo de um diálogo constante com o comandante.

4.8.5.2.3 O excesso de envolvimento do comandante, por sua vez, pode ser também um risco para que a metodologia não atinja seus objetivos. Um aspecto importante é reconhecer a influência do Cmt sobre o EM, pois sua presença pode inibir o discurso, ao apresentar um excessivo número de ideias e interpretações iniciais, restringindo o pensamento crítico e criativo do EM. Uma boa estratégia para o Cmt é reservar suas opiniões para momentos oportunos, evitando defender um ponto de vista particular.

4.8.5.2.4 O comandante deve considerar alguns aspectos antes de empregar a MCOE. Inicialmente, deve definir qual o seu nível de participação no processo, caso não possa estar presente em todas as etapas. Nesse sentido, ele identifica quais os momentos críticos de sua presença e quando e onde essa presença causará o maior impacto. Outro aspecto importante é definir a forma que o EM irá comunicar o andamento dos trabalhos, observando a frequência e o formato desta apresentação. Tal medida possibilita ao comandante influenciar no processo sem necessariamente estar presente, bem como não deixar lacunas, por sua ausência, no processo de desenvolvimento da Abordagem Operativa e de outros aspectos que envolvem a Metodologia de Concepção Operativa.

4.9 CONSIDERAÇÃO FINAL

É preciso tomar algumas precauções no emprego da MCOE para que ela não se transforme em mais um método cartesiano de pensamento. Em que pese a sequência de ações sugeridas, é preciso mantê-la o mais aberta possível, com vistas a valorizar o pensamento crítico e criativo como o foco do processo na solução das situações, incentivando ao máximo a discussão e diálogo dentro do grupo.

CAPÍTULO V
O MÉTODO DE PLANEJAMENTO DETALHADO DO EXÉRCITO

5.1. GENERALIDADES

5.1 GENERALIDADES
5.2 O EXAME DE SITUAÇÃO DO COMANDANTE
5.3 SEQUÊNCIA DAS AÇÕES NO EXAME DE SITUAÇÃO
5.4 ANÁLISE DA MISSÃO E CONSIDERAÇÕES PRELIMINARES
5.5 A SITUAÇÃO E SUA COMPREENSÃO
5.6 POSSIBILIDADES DO INIMIGO, LINHAS DE AÇÃO E CONFRONTO
5.7 COMPARAÇÃO DAS LINHAS DE AÇÃO
5.8 DECISÃO
5.9 EMISSÃO DE PLANOS OU ORDENS

5.1.1 O Exame de Situação do Comandante é o processo sistemático de planejamento detalhado de emprego dos elementos da F Ter que visa a dar uma sequência lógica e ordenada aos diversos fatores que envolvem o processo decisório nas Operações no Amplo Espectro.

5.1.2 O processo se desenvolve na sequência ou paralelo à Metodologia da Concepção Operativa ou diretamente após o recebimento da missão do escalão superior. O momento de sua utilização e seu início está relacionado à complexidade do problema militar, quanto à característica do conflito e disponibilidade de tempo para a emissão das ordens ou planos. Ressalta-se que este método se aplica, como ferramenta de planejamento, a todas as operações militares do amplo espectro dos conflitos.

5.1.3 O método que é apresentado neste manual está alinhado com o Processo de Planejamento Conjunto (PPC) estabelecido pela Doutrina de Operações Conjuntas do Ministério da Defesa, e toma este processo por base, sendo uma referência importante por ocasião dos planejamentos nos escalões FTC até o nível unidade.

5.1.4 O método apresentado neste manual não se distingue de forma significativa do constante do Estudo de Situação do Comandante. Entretanto, este modelo é adequado às injunções dos planejamentos para solução de problemas contemporâneos em um ambiente conjunto. Sua essência permanece a mesma, recebe a denominação de Exame de Situação do Comandante e passa a ter a mesma sequência adotada para os planejamentos conjuntos.

5.2 O EXAME DE SITUAÇÃO DO COMANDANTE

5.2.1 O MÉTODO

O Exame de Situação do Comandante é um método de planejamento interativo que proporciona ao tomador de decisão a compreensão da situação, a missão e a formulação de solução para um problema militar, desenvolvendo linhas de ação para a decisão do comandante e a produção de planos ou ordens. Ele integra as atividades do comandante, EM, comandos subordinados e de parceiros em ambiente interagências.

5.2.2 O PENSAMENTO CRÍTICO E CRIATIVO

O Exame de Situação auxilia o comandante a aplicar rigor, clareza, razão, lógica e conhecimento profissional para entender situações, desenvolver opções para solucionar problemas e tomar decisões. Além disso, possibilita ao comandante, EM e outros elementos pensar de forma crítica e criativa durante o planejamento. Seu resultado permite ao comandante maior consciência situacional, compreensão da situação e uma ordem que guiará a força durante a preparação e a execução.

5.2.3 ORDENS DE ALERTA

O comandante inicia o exame de situação após o recebimento ou antecipação de uma missão. Assessorado pelo EM, muitas vezes, inicia o planejamento antes mesmo do recebimento de uma O Op completa e aprovada pelo escalão superior. Nesses casos, o comandante começa o esforço de planejamento com base em uma ordem de alerta, ordem de planejamento e outras diretrizes do escalão superior. Isto requer um ambiente colaborativo entre os EM de todos os níveis e simultaneidade no desenvolvimento do planejamento paralelo em todas as esferas. No âmbito das operações conjuntas, o planejamento no nível Força Terrestre Componente inicia-se com a expedição do Conceito Preliminar da Operação (CPO) por parte do Comandante Operacional ou com o Plano Operacional.

5.2.4 Esse método facilita a colaboração e o planejamento paralelo, pois o escalão superior solicita dados da mesma forma que compartilha informações sobre as operações futuras, por meio de reuniões de planejamento, ordens de alerta e outros meios. Ele compartilha informações com as unidades subordinadas, vizinhas, unidades apoiadoras e de apoio e outros parceiros militares e civis. O comandante incentiva a colaboração ativa entre todas as organizações envolvidas nas operações em curso para construir uma compreensão compartilhada da situação, participar do desenvolvimento das linhas de ação e da tomada de decisões e resolver conflitos antes da emissão da ordem.

5.2.5 VARIÁVEL TEMPO

O Exame de Situação também orienta a preparação. Como o tempo é um fator crítico em todas as operações, o comandante e o EM conduzem uma análise de tempo no início do processo de planejamento. Esta análise ajuda a determinar que ações são necessárias e quando elas têm início, para garantir que as forças estejam prontas e em posição. Isso pode exigir que os comandantes subordinados iniciem os movimentos necessários, realizem mudanças na composição dos meios, iniciem as operações de vigilância e reconhecimento e executem outras atividades de preparação antes de concluir o plano. Tal como o comandante e o EM conduzem o estudo, eles orientam as tarefas emitindo uma série de ordens de alerta quando necessário.

5.2.6 O PAPEL DO COMANDANTE

O comandante é o participante mais importante do Exame de Situação. Em que pese o seu papel como decisor, ele usa a sua experiência, conhecimento e senso de julgamento para orientar os esforços de planejamento do EM. Embora incapaz de dedicar todo o seu tempo ao processo, o comandante acompanha o esforço de planejamento durante os períodos críticos do processo e toma decisões com base no

trabalho detalhado do EM. Durante o processo, o comandante concentra suas atividades na compreensão, visualização e descrição.

5.2.7 A INTERAÇÃO NO PLANEJAMENTO

Durante o Exame de Situação, o comandante define várias reuniões formais e *briefings* com o EM para discutir e avaliar os aspectos mais relevantes do planejamento à medida que progride. No entanto, a experiência tem mostrado que os melhores resultados do planejamento são alcançados quando o comandante se reúne informalmente em intervalos frequentes com o EM durante todo o estudo. Tal interação entre o comandante e o EM melhora a compreensão da situação e garante o esforço da equipe de planejamento, que traduz adequadamente a visualização do comandante sobre a operação.

5.2.8 O PAPEL DO CH EM / S CMT

O chefe do EM ou subcomandante é o participante-chave do processo, pois ele gerencia, coordena o trabalho de EM e proporciona controle de qualidade durante o processo de planejamento. Para efetivamente supervisionar todo o processo, esse oficial deve entender claramente a Intenção do Comandante e suas diretrizes. O Ch EM ou subcomandante oferece prazos para o EM, estabelece tempos de *briefing* e locais, além de fornecer as instruções necessárias para a conclusão do plano.

5.2.9 O PAPEL DO EM

O esforço do EM durante o exame de situação se concentra em auxilar o comandante a compreender a situação, tomar decisões e sincronizá-las em um plano ou ordem. As atividades do EM durante o planejamento se concentra inicialmente na análise da missão. Os produtos que o EM desenvolve durante a análise auxilia o comandante a compreender melhor a situação e o desenvolvimento de sua visão. Durante a formulação das linhas de ação e sua comparação, o EM elabora propostas e recomendações para apoiar o processo decisório do comandante. Após a tomada dessa decisão, o EM prepara os planos ou ordens que refletem a Intenção do Comandante, coordenando todos os detalhes necessários.

5.3 SEQUÊNCIA DAS AÇÕES NO EXAME DE SITUAÇÃO

5.3.1 O Exame de Situação do Comandante é um processo continuado e consiste de seis fases integradas, como mostrado na figura 5-1. Cada etapa do estudo tem várias entradas de dados e informações (insumos) e um método (fase) para estudo que gera os produtos de cada fase. Tais produtos proporcionam uma melhor compreensão da situação e facilitam a etapa seguinte. O comandante e EM geralmente executam essas etapas em sequência, no entanto, podem revê-las, quando julgarem necessário, de maneira interativa à medida que novas informações são disponibilizadas, contribuindo para o aprendizado organizacional e melhorando a consciência situacional, antes de produzir planos e ordens.

5.3.2 Em que pese as fases apresentadas seguirem uma sequência lógica, é fundamental retornar às fases anteriores para uma reformulação do que foi analisado,

caso novos fatos venham a surgir ou tenham sido analisados de forma equivocada. Devido à natureza cíclica e continuada do processo de planejamento, alguns fatos relevantes poderão perder sua importância, o que motivará uma constante integração das células funcionais com o EM.

5.3.3 Antes do Exame de Situação e durante as suas fases, deve ser realizado um esforço de inteligência para que o comandante e o EM disponham do maior número possível de informações para reduzir a incerteza no momento da execução das operações. Mesmo durante o planejamento, pode surgir a necessidade do levantamento de EEI não observados anteriormente, que contribuem para o desenvolvimento das linhas de ação, bem como no levantamento das possibilidades do inimigo.

INSUMOS	FASE	PRODUTOS
- Recebimento da ordem escrita ou verbal do escalão superior. - Conhecimentos e EEI do Escalão Superior. - Produtos da MCOE. - Informações de outras organizações.	**01** **Análise da Missão e Considerações Preliminares**	- Diretriz inicial do comandante. - Plj inicial da utilização de tempo. - Sumário do problema. - Enunciado da Missão. - Intenção inicial do Comandante. - Levantamento dos EEI. - Conclusões
- Definição da missão. - Intenção inicial do Comandante. - Diretriz inicial do comandante. - EEI. - Conclusões	**02** **A situação e sua compreensão**	- Consciência Situacional do Ambiente Operacional. - Novas Nec EEI. - Diretriz Cmt Atualizada. - Composição Inicial dos Meios
- Abordagem Operativa, linhas de operação/esforços, EFD e Pontos de Decisivos (MCOE). - Estimativas correntes atualizadas. - Atualização das diretrizes do Cmt	**03** **Possibilidades do Inimigo, Linhas de Ação e Confronto (Jogo da Guerra)**	- Linhas de ação e esquemas de manobra. - Composição dos meios. - Conceito geral da operação. - Atualização das diretrizes do Cmt. - Confirmação dos Pontos Decisivos. - Linhas de ação aperfeiçoadas. - Resultados do Jogo da Guerra. - Conclusões atualizadas.
- Estimativas correntes atualizadas. - Linhas de ação aperfeiçoadas. - Critérios de avaliação. - Resultados do Jogo da Guerra. - Conclusões atualizadas	**04** **Comparação das Linhas de Ação**	- Estimativas correntes atualizadas. - Linhas de ação avaliadas e suas variantes. - Linha de ação recomendada. - Conclusões atualizadas.
- Estimativas correntes atualizadas. - Linhas de ação avaliadas e suas variantes. - Linha de ação recomendada. - Conclusões atualizadas	**05** **Decisão**	- Linha de ação escolhida pelo comandante e modificações. - Intenção do Comandante atualizada. - Diretriz de Planejamento. - EEI atualizados. - Conclusões atualizadas.
- Linha de ação escolhida pelo comandante e modificações. - Intenção do Comandante atualizada. - Conceito Final da Operação. - EEI atualizados. - Conclusões atualizadas	**06** **Plano/Ordem de Operações**	- Aprovação dos planos e ordens. - Emissão dos planos e ordens - Compreensão completa pelos subordinados dos planos e ordens

FIGURA 5-1 – Sequência do Exame de Situação do Comandante.

5.3.4 O Anexo A deste manual apresenta um memento do Exame de Situação do Comandante, que baliza a sequência das ações de forma ampla, devendo ser observado o escalão de planejamento quando do seu emprego pelos comandantes dos diversos níveis. Dessa forma, o comandante de unidade deverá identificar no método quais os itens dentro das fases que melhor se adequam à sua missão, fazendo as adaptações necessárias para a emissão de suas ordens, por exemplo.

5.4 ANÁLISE DA MISSÃO E CONSIDERAÇÕES PRELIMINARES

5.4.1 O Comandante deve adquirir uma ideia clara e completa do problema militar antes de tentar solucioná-lo. Isso incluirá o entendimento da relação da missão de seu escalão com a de seu escalão superior (no mínimo dois níveis acima), com as missões de outras forças que participarão da operação e com a obtenção do Estado Final Desejado (EFD), definido pelo nível superior.

5.4.2 Quando a MCOE já tiver sido realizada, esta fase terá a maioria dos seus passos solucionados, o que permitirá um foco maior nas fases de desenvolvimento das linhas de ação e do jogo da guerra, com o cuidado de considerar os dados e as informações recebidas ao longo do planejamento, caso novos elementos possam interferir nesta análise.

5.4.3 No final da análise da missão, o EM, sob orientação do seu Ch EM ou subcomandante, submete ao comandante uma proposta do novo enunciado, que deve abranger todas as ações a realizar (impostas e deduzidas), na sequência em que serão executadas e a finalidade. Aprovada a proposta do novo enunciado, o Cmt expede uma ordem de alerta ou uma ordem preparatória aos comandantes subordinados.

5.4.4 Após analisar a missão, o Cmt deve expedir sua Diretriz de Planejamento (produto da MCOE) para auxiliar o EM no Exame de Situação. Não há forma estabelecida ou rígida para essa diretriz, mas o volume de detalhes é variável com a situação, a missão e a personalidade do comandante. A Diretriz do Comandante deve incluir o novo enunciado, a Intenção do Comandante do escalão considerado e uma orientação ao EM para o prosseguimento do Exame de Situação.

5.4.5 Tendo interpretado a intenção do escalão superior (no mínimo dois níveis acima), o Cmt chega a uma visão que explicita o porquê da operação e as condições que devem levar ao Estado Final Desejado, facilitando as operações futuras. Em algumas operações, notadamente contra ameaças híbridas e prolongadas, implicando no emprego descentralizado dos elementos da F Ter, a Intenção do Comandante de todos os níveis pode ser única.

5.5 A SITUAÇÃO E SUA COMPREENSÃO

Nessa fase, todos os dados relativos ao problema, estudados nos principais aspectos na fase anterior, serão analisados detalhadamente. O trabalho deve iniciar-se pelas características da área de responsabilidade, considerando os fatores operacionais que se aplicam àquele escalão e abrange dados das forças inimigas, das próprias forças, das forças amigas e do poder relativo de combate (PRC). Ao término

dessa fase, os aspectos mais relevantes da área de responsabilidade, das forças amigas e do PRC, que impactam a missão, serão evidenciados. As seções do EM trabalham simultaneamente em vários itens distintos, reforçando a importância dos canais técnicos matriciais dos EM.

5.6 POSSIBILIDADES DO INIMIGO, LINHAS DE AÇÃO E CONFRONTO

5.6.1 Após analisar a situação, tendo a compreensão do inimigo e de nossas forças, inicia-se a fase de estudo das possibilidades do inimigo (Psb I) com o objetivo de chegar às suas possíveis linhas de ação e, na sequência, levantar as nossas próprias linhas de ação.

5.6.2 No levantamento das possibilidades do inimigo, busca-se definir a atitude da força oponente e levantar todas as suaPsb Is possibilidades de atuação, mesmo aquelas com baixa probabilidade de adoção, sempre observando os meios que o inimigo dispõe e a capacidade de interferir na missão do escalão considerado.

5.6.3 Após o levantamento das possibilidades do inimigo, inicia-se o processo de formulação das linhas de ação (L Aç), que são conjuntos de ações, ou operações, que possibilitam o cumprimento da Missão. Em cada L Aç, deve-se visualizar o emprego da força como um todo, com base nos dados e conclusões obtidas nas fases anteriores do Exame de Situação. Deve ser expressa com linguagem simples e clara, contendo todos os aspectos que possibilitem o cumprimento da missão.

5.6.4 É desejável que a L Aç contenha, pelo menos, os elementos básicos o “que”, “como” e “onde” conduzir as ações visualizadas para o cumprimento da missão, podendo ser acrescentados os elementos “para que” e “quando” empreender as ações necessárias, caso isto venha a facilitar as análises posteriores, por parte do planejador.

5.6.5 No levantamento das linhas de ação é desejável que o comandante observe o faseamento da operação, a seleção de frente, a seleção dos alvos e a definição dos indicadores das tarefas ou missões a serem executadas em cada linha de ação. Na sequência, elabora-se o sumário de cada linha de ação e de seu esquema de manobra, seguindo pela prova inicial de aceitabilidade, praticabilidade e adequabilidade (APA) que permitirá a validação das mesmas.

5.6.6 Por ocasião do confronto das linhas de ação com as possibilidades do inimigo (jogo da guerra), a célula de operações deverá conduzir o sumário das L Aç, os esquemas de manobra e a matriz de sincronização (Anexo B) para cada L Aç. Todos estes recursos serão atualizados e ajustados nos confrontos realizados nesta fase.

5.6.7 A condução do confronto (jogo da guerra) é de responsabilidade do Ch EM ou subcomandante, com a participação de elementos de todas as seções do EME, onde são constituídos dois partidos: um responsável pela análise das próprias L Aç, a cargo do Chefe da Seção de Operações, e o outro pela exposição das Psb I, sob responsabilidade do Chefe da Seção de Inteligência. O confronto é arbitrado de

maneira que ao final da fase possa ser utilizado como fundamento para serem introduzidos os aperfeiçoamentos e definição da L Aç a ser proposta ao comandante na fase seguinte.

5.6.8 As conclusões obtidas no jogo da guerra proporcionam a base para que, na fase seguinte, cada L Aç tenha: as vantagens e desvantagens devidamente relacionadas; uma matriz de sincronização atualizada; e seu mérito relativo determinado após submeter a L Aç à prova final de APA.

5.7 COMPARAÇÃO DAS LINHAS DE AÇÃO

5.7.1 O propósito do comandante nessa fase do planejamento é selecionar a L Aç com mais chances de êxito e menor número de baixas, dentre entre outros fatores enfatizados para o cumprimento da missão. A comparação das linhas de ação é um processo objetivo para avaliá-las de forma independente, com base em critérios definidos pelo comandante e o EM. A finalidade é identificar os pontos fortes (fatores de força) e riscos, vulnerabilidades (fatores de fraqueza) de cada L Aç, permitindo a escolha daquela com maior probabilidade de êxito. As conclusões obtidas no jogo da guerra são fundamentais na determinação desses aspectos.

5.7.2 Os critérios a serem comparados são levantados desde a análise da missão até o jogo da guerra, pois permitirá ao comandante e ao EM identificar os aspectos críticos a serem considerados para a conquista de objetivos e o atingimento do EFD da operação. Todos estes critérios poderão ser reunidos em uma matriz de decisão.

5.7.3 A matriz de decisão é uma ferramenta para comparar e avaliar as linhas de ação de forma lógica. Entretanto, o processo baseia-se em julgamentos objetivos e subjetivos que podem alterar acentuadamente a avaliação em curso, uma vez que mascara o pensamento crítico do comandante e do EM.

> Atenção especial deve ser atribuída à possibilidade de eleger uma linha de ação que atenda na plenitude os aspectos considerados para a comparação, contemplando parcialmente fatores preponderantes, em dentrimento de alternativas que realmente resolvem o problema militar. Isto é, linhas de ação matematicamente vantajosas não devem prevalecer sobre aquelas que melhor atendem aos fatores preponderantes.

5.7.4 O exemplo da figura 5-2 apresenta uma matriz de decisão que permite uma comparação numérica entre as L Aç analisadas e confrontadas. Para a montagem de uma matriz de decisão, são recomendados os seguintes procedimentos:

a) atribuir pesos para cada parâmetro de avaliação, fundamentando-se no conhecimento sobre a situação e nas Diretrizes do Comandante;

b) instituir uma escala de valores para pontuar cada L Aç; não existe fórmula padronizada para essa pontuação, mas deve-se ter em mente que tabelas

inadequadas podem causar distorções na percepção do problema e resultados falsos. Pode ser adotada, por exemplo, a seguinte escala de pontos:

- a L Aç atende muito bem ao critério de avaliação – 5 pontos;
- a L Aç atende bem ao critério de avaliação – 4 pontos;
- a L Aç apenas atende ao critério de avaliação – 3 pontos;
- a L Aç atende ao critério de avaliação com limitações – 2 pontos;
- a L Aç atende precariamente ao critério de avaliação – 1 ponto; e
- a L Aç não atende ao critério de avaliação – 0 ponto;

c) analisar como cada L Aç atende ao critério de avaliação estabelecido e pontuá-la de acordo com a escala anteriormente estabelecida;

d) multiplicar o peso de cada critério de avaliação pela pontuação obtida pela L Aç e registrar esse resultado na célula apropriada; e

e) por fim, obter a soma total de cada L Aç, concluindo em uma escala de valorização das L Aç.

CRITÉRIOS	PESO	L Aç 1		L Aç 2	
		PONTOS	TOTAL	PONTOS	TOTAL
Simplicidade	2	4	8	2	4
Manobra	3	5	15	2	6
Apoio da opinião pública nacional	1	2	2	4	4
Controle Civil	3	2	6	5	15
Fogos	1	5	5	4	4
Danos colaterais reduzidos	2	2	4	4	16
Surpresa	2	2	4	5	10
Melhor suporte logístico	3	4	12	2	6
TOTAL			***56***		***65***

FIGURA 5-2 – Exemplo de Matriz de Decisão

5.7.5 Cabe ressaltar que mesmo após a escolha da linha de ação, ela deverá passar mais uma vez pela verificação final quanto à adequabilidade, praticabilidade e aceitabilidade das L Aç validadas. A riqueza de detalhes para essa verificação dependerá da prova de APA já realizada e dos resultados das análises subsequentes, principalmente no confronto das L Aç.

5.7.6 É oportuno ressaltar, ainda, que os estudos realizados pelas seções do EM, quando elaboram suas respectivas análises, muito auxiliam ao comandante, especialmente quanto à verificação da praticabilidade (para a qual será de fundamental importância a análise logística da L Aç) e aceitabilidade das L Aç.

5.7.7 Após a prova final de APA, o comandante pode chegar à conclusão de que nenhuma das L Aç analisadas atende por completo às condições necessárias para ser adotada como decisão. Nesse caso, deverá, mais uma vez, considerar a possibilidade de combinar L Aç. Como discutido anteriormente, impõe-se retornar à fase anterior e confrontar qualquer nova L Aç com cada Psb Ini, para então prosseguir no processo, dentro do tempo disponível.

5.7.8 Caso nenhuma L Aç satisfaça à prova final de APA, o comandante informará suas conclusões ao seu escalão superior. É possível que a análise detalhada tenha revelado aspectos bem acima dos estimados pelo escalão que atribuiu a missão. Neste caso, o comandante terá condições de solicitar mais meios que permitirão o cumprimento da sua missão, ou adequação dos propósitos pretendidos.

5.8 DECISÃO

5.8.1 Após a avaliação dos méritos relativos de cada L Aç, com base nas análises apresentadas pelo seu EM, o comandante selecionará aquela que, a seu ver, melhor atenda ao cumprimento da missão. Essa escolha será de sua exclusiva responsabilidade. Dessa forma, a Decisão permitirá ao EM ter uma visão clara de como o comandante pretende cumprir a missão.

5.8.2 A Decisão, apesar de não ter forma rígida, expressa um plano geral para o cumprimento da missão, incluindo, necessariamente, todos os elementos da decisão: o "que", "quem", "quando", "onde "como e "para que".

5.8.3 A decisão escrita é um documento interno do estado-maior e não está condicionada a formas rígidas. Ela deve ser uma afirmação breve, que exponha de forma clara, simples e concisa, a L Aç selecionada. Deve limitar-se a conter as informações necessárias para que os subordinados a compreendam de forma inequívoca, servindo de base para a preparação de planos e ordens, fase seguinte do processo decisório.

5.9 EMISSÃO DE PLANOS OU ORDENS

5.9.1 O EM prepara a ordem ou plano transformando a L Aç aperfeiçoada e selecionada em um Conceito da Operação claro e conciso, conforme as normas técnicas de elaboração de planos e ordens em vigor. O sumário da L Aç selecionada pode ser a base do Conceito da Operação, enquanto o esquema de manobra serve de subsídios para confecção dos calcos de operações empreendidos pela força. As ordens e os planos devem fornecer todas as informações com os detalhamentos necessários para o cumprimento da missão, evitando as restrições desnecessárias que possam inibir a iniciativa dos subordinados.

5.9.2 O comandante analisa e aprova as Ordens ou Planos antes de sua emissão aos subordinados, sendo ideal que sejam expedidas pessoalmente pelo comando, por meio de confirmação de ordens. Essas reuniões devem ser feitas preferencialmente com todos os comandantes reunidos.

CAPÍTULO VI
AVALIAÇÃO CONTÍNUA DAS OPERAÇÕES TERRESTRES

6.1 GENERALIDADES

6.1 GENERALIDADES
6.2 ESTIMATIVAS CORRENTES
6.3 O PROCESSO DE AVALIAÇÃO CONTÍNUA NAS OPERAÇÕES
6.4 ORIENTAÇÃO PARA UMA AVALIAÇÃO CONTÍNUA EFICAZ
6.5 GRUPOS DE TRABALHO DE AVALIAÇÃO CONTÍNUA

6.1.1 A avaliação contínua é um processo que visa, por meio do monitoramento e avaliação do ambiente operacional, a comparar os resultados desejados com a situação atual do emprego da força, determinar o progresso das operações para atingir o EFD, alcançar os objetivos e a execução de tarefas, bem como determinar que tipos de mudanças podem afetar a condução das operações. Em suma, é considerado como um exame de situação continuado.

6.1.2 Durante todo o Processo de Condução das Operações das Terrestres (PCOT), o comandante integra suas próprias avaliações com as do EM, dos comandantes subordinados, das forças amigas, das agências e de outros parceiros não militares. As principais ferramentas para avaliar o progresso da operação incluem a ordem de operações, o cenário operativo comum, observações pessoais, as estimativas correntes e o plano de avaliação contínua. Este último inclui as medidas de eficácia, de desempenho e seus respectivos indicadores. A visualização do comandante é a base para a avaliação pessoal desse progresso, enquanto que as estimativas correntes fornecem informações, conclusões e recomendações a partir da perspectiva de cada seção do EM.

6.1.3 A avaliação contínua se desenvolve durante todo o PCOT e permite a identificação de oportunidades, de ameaças ou quaisquer outras ações de correção. Além disso, aprofunda o entendimento da situação e do ambiente operacional, o que permite um aprimoramento da Abordagem Operativa do comandante, do plano ou ordem de operações. Tal atividade possibilita que o EM tenha uma melhor compreensão dos problemas militares futuros das operações e realize o levantamento de ações para solucioná-los.

6.2 ESTIMATIVAS CORRENTES

6.2.1 As Estimativas Correntes são uma ferramenta da avaliação contínua da situação, que é empregada para determinar se as ações desencadeadas estão obtendo os efeitos contidos na Intenção do Comandante e se as operações futuras permanecem possíveis de serem executadas tal como foram planejadas. Entende-se que missões bem sucedidas são produtos de estimativas acuradas e oportunas. Assim, admitir a perda de precisão e oportunidade no acompanhamento do ambiente operacional e da situação pode conduzir a erros ou omissões que resultam em planos com falhas e elevado grau de risco, ou podem conduzir o comandante a tomar decisões equivocadas durante a execução.

6.2.2 As Estimativas Correntes são a principal ferramenta para a gestão do conhecimento utilizado pelo comandante e seu EM durante o PCOT. No emprego desta ferramenta, o comandante, as seções e células do EM consideram, de forma contínua, o efeito de novos dados e conhecimentos, permitindo atualizar:

- a visão sobre os fatos;
- o que foi adotado como premissa;
- a situação das forças amigas;
- as atividades do inimigo e suas capacidades;
- as considerações civis;
- a presença e influencia de novos atores no ambiente operacional; e
- suas conclusões e propostas sobre as linhas de ação.

6.2.3 As estimativas incluem recomendações para a tomada de decisões antecipadas. Durante o planejamento, o comandante usa estas recomendações para selecionar linhas de ação exequíveis e com grau de risco aceitável. Mediante análise posterior, já nas fases de preparação e execução, o comandante usa as recomendações das estimativas em seu processo decisório.

6.2.4 As estimativas não são trabalho exclusivo do EM. Enquanto este prepara estimativas formais, o comandante faz sua estimativa empregando um processo mental relacionado à visualização do problema militar que se apresenta. Seu próximo passo será integrar esse conhecimento pessoal da situação, a análise de seu EM quanto aos fatores operacionais e da decisão, as avaliações realizadas pelos comandantes subordinados e outras conclusões obtidas a partir das estimativas do EM. O comandante utiliza as suas próprias estimativas do seu exame de situação continuado para questionar e complementar as estimativas do EM.

6.2.5 É fundamental que o comandante mantenha-se em constante atualização, refazendo suas estimativas para consolidar ou retificar a sua compreensão e visualização da situação e da operação.

6.2.6 Do mesmo modo, manter tais estimativas atualizadas auxilia o EM a acompanhar e registrar todas as novas informações que sejam pertinentes, atualizando suas recomendações ao comandante. Estas estimativas representam a análise e a opinião de especialistas de cada seção do EM, por sua área de responsabilidade ou área funcional, no caso das células de integração funcionais, ou ainda, a contribuicão de especialistas civis em um assunto especifico não considerado pelos planejadores e decisores militares, porém relevantes ao planejamento.

6.2.7 ASPECTOS FUNDAMENTAIS DAS ESTIMATIVAS CORRENTES

6.2.7.1 As estimativas correntes abrangem todos os aspectos das operações e contém fatos e suposições baseadas na experiência dos elementos do EM dentro de uma área específica de atuação. O Anexo “C“ fornece o formato base para o trabalho de estimativas correntes que acompanha o processo de planejamento. Cada seção do EM deve adaptá-lo para explicar suas áreas funcionais específicas.

6.2.7.2 Basicamente, as estimativas correntes identificam as informações exclusivas para cada área de responsabilidade ou área funcional. Elas servem como avaliação inicial da seção do EM em relação à disponibilidade atual de equipamentos e de

pessoal e de como os fatores considerados nas estimativas afetam a capacidade do EM para cumprir a missão. Cada seção identifica a área funcional das forças amigas e inimigas, sistemas, treinamento, moral, liderança, condições meteorológicas e os efeitos do terreno e como todos esses fatores impactam o ambiente operacional ou espaço de batalha.

6.2.7.3 Considerando que as estimativas são uma imagem altamente dependente dos fatos e das percepções em função do momento em que foram elaboradas, cada seção mantém um trabalho de atualização constante, na medida em que novas informações surgem quando: os fatos e as suposições iniciais são tornadas inválidas; ocorrem mudanças na missão; e o comandante necessita de informações complementares. As estimativas correntes podem ser apresentadas verbalmente ou por escrito.

6.3 O PROCESSO DE AVALIAÇÃO CONTÍNUA NAS OPERAÇÕES

6.3.1 O processo de avaliação é contínuo, precede e orienta todas as atividades no PPCOT e conclui sobre cada operação ou fase de uma operação. Em termos gerais, a avaliação consiste, além das estimativas correntes, nas seguintes atividades:

- o monitoramento para acompanhamento da situação atual e coleta de informações relevantes;
- a avaliação do progresso das operações, por meio de critérios, para alcançar as condições do estado final, objetivos e tarefas realizadas; e
- recomendar ou direcionar a sua ação de melhoria.

6.3.2 MONITORAMENTO

6.3.2.1 O monitoramento é a observação contínua das condições relevantes da operação em curso em comparação com o que foi planejado. Durante o planejamento, o entendimento acerca da situação é desenvolvido com base em fatos e pressupostos, que formaram a base do plano. É por essa razão, sobretudo, que durante a preparação e a execução, o comandante e seu EM monitoram a situação: para determinar se os fatos permanecem relevantes, se os pressupostos continuam válidos e se surgiram novas condições que afetam as operações. Não se pode avaliar o progresso ou a eficácia das decisões tomadas sem uma compreensão precisa da situação corrente.

6.3.2.2 Os EEI e os pontos de decisão orientam a atividade da equipe de monitoramento e priorizam os esforços de coleta. As unidades de reconhecimento e vigilância recebem prioridades quanto aos EEI relativos ao inimigo, ao terreno, ao clima e às considerações civis. Relatórios das forças amigas são particularmente úteis à avaliação. Para evitar os esforços de coleta duplicados, os EEI associados com a avaliação da operação são integrados tanto nos planos de reconhecimento e vigilância quanto nos de Inteligência.

6.3.2.3 O EM monitora e coleta informações com base no cenário operativo comum e nos relatórios recebidos. Estes incluem resumos operacionais e de Inteligência dos escalões superiores, subordinados, tropas vizinhas, e de equipes de ligação. Os EM também buscam fontes de dados fora da estrutura militar e monitora seus relatórios. Estes canais podem incluir elementos civis, elementos de outros países e outras

agências governamentais. A gestão da informação e do conhecimento permite que as informações certas cheguem às pessoas certas, no momento certo.

6.3.3 CRITÉRIOS PARA AVALIAÇÃO

6.3.3.1 Os critérios de avaliação representam o cerne do processo da avaliação contínua, pois eles permitem verifcar se as operações seguem na direção das condições desejadas e determina o porquê do atual grau de progresso. Eles auxiliam o comandante a determinar os aspectos que estão produzindo ou não os resultados esperados.

6.3.3.2 Os critérios de avaliação são compreendidos pelas Medidas de Eficácia (M Efi) e Medidas de Desempenho (M Dsp). As primeiras ajudam a determinar se uma tarefa está alcançando os resultados pretendidos. As segundas ajudam a determinar se uma tarefa foi concluída corretamente. (Fig. 6-1). As M Efi e M Dsp não representam a avaliação em si, são apenas critérios que necessitam de informações relevantes (indicadores) para que a avaliação seja possível.

FIGURA 6-1- Indicadores de Eficácia e Desempenho

6.3.3.3 A M Efi é um critério utilizado para avaliar as mudanças no comportamento do sistema e a capacidade ou o ambiente operacional a que está vinculado, medindo o quanto foi alcançado na direção do estado final, do objetivo estabelecido ou da criação de um efeito. Tais medidas ajudam a verificar as mudanças nas condições, tanto positivas quanto negativas, e respondem à pergunta: "Será que estamos fazendo as coisas certas?**"** Exemplo: Para o objetivo de "proporcionar um ambiente seguro e protegido" podem ser levantados as seguinte M Efi:

- nível de diminuição da atividade de grupos paramilitares e/ou criminosos; e
- aumento da confiança da população nas forças de segurança;

6.3.3.4 A M Dsp verifica se uma tarefa foi ou não executada adequadamente. Elas ajudam a responder perguntas como **"**A ação foi tomada?" ou "As tarefas foram concluídas como previsto?" ou ainda, "Será que estamos fazendo as coisas direito?"

As M Dsp constam de matrizes de execução. As M Dsp também podem ser empregadas para avaliar o treinamento.

6.3.3.5 Em última análise, cada soldado pode empregar uma lista de verificação (formal ou informal) para acompanhar a conclusão da tarefa que lhe foi atribuída, individualmente, em uma espécie de autoavaliação. Da mesma forma, as operações consistem em uma série de atividades e tarefas coletivas sequenciadas no tempo, no espaço e com propósito específico de cumprir missões. A célula de integração das operações correntes usa as M Dsp em matrizes de execução e nas estimativas correntes para acompanhar as tarefas concluídas. Normalmente, uma resposta do tipo sim (ou não) é suficiente para as M Dsp. Exemplos de M Dsp:

- eixo “X” liberado;
- cota “Y” sob controle de nossas tropas; e
- 10 mil folhetos disseminados sobre a comunidade “Z”.

6.3.3.6 No contexto da avaliação contínua, um indicador é um item de informação que fornece “*insights*” sobre uma medida de eficácia ou de desempenho (Fig. 6-2). Os indicadores assumem a forma de relatórios de subordinados, inquéritos e sondagens e requisitos de informação, ajudando a responder a pergunta "Qual é o estado atual das M Efi ou M Dsp?" Um único indicador pode informar M Dsp múltiplas e M Efi. Exemplos de indicadores para a "diminuição da atividade insurgente" M Efi são:

- número de ações hostis por área a cada semana;
- número de munições escondidas encontradas por área a cada semana;
- número de relatórios de atividade insurgente por parte da população por área/semanalmente.

6.3.3.7 A análise dos critérios de avaliação inclui o porquê do progresso estar ou não ocorrendo de acordo com o plano, e levará o comandante e o EM a analisar as possíveis causas. Ressalta-se a importância em verificar se a mudança de situação se deu em decorrência da ação da própria força ou se por uma ação de tropas vizinhas. O comandante e EM consultam especialistas no assunto, tanto internos como externos ao EM, no intuito de identificar as causas subjacentes para corrigir alterações específicas na situação.

MEDIDAS DE EFICÁCIA	MEDIDAS DE DESEMPENHO	INDICADOR
Estamos fazendo aquilo que é mais adequado?	*Estamos fazendo adequadamente aquilo que devemos fazer?*	*Situação desta M Efi ou M Dsp*
Estamos atendendo ao propósito da operação	*A Atividade/tarefa foi completada*	*Mdd de dados não refinados para informar M Efi e M Dsp*
Medida do “porque” do enunciado da missão	*Medida do “o que” no enunciado da missão*	*Informações usadas para fazer a medida do “o que” e do “porque” possíveis*
Não há hierarquia entre as M Dsp	*Não há hierarquia entre as M Efi*	*Subordinados às M Efi e M Dsp*
Normalmente acompanhados nos planos formais de avaliação	*Normalmente acompanhados nas matrizes de execução*	*Normalmente acompanhados nos planos formais de avaliação*
Normalmente difícil para escolher o mais correto.	*Normalmente simples para escolher o mais correto*	*Normalmente difícil para selecionar corretamente a M Efi e M Dsp como base.*

FIGURA 6-2 – Medidas e Indicadores de Avaliação Contínua

6.3.3.8 O comandante e EM identificam e analisam as possíveis causas de problemas que interferem nas operações. Particularmente em situações complexas e operações de longa duração, os pressupostos assumidos no processo de planejamento são questionados e a avaliação busca determinar se eles permanecem válidos.

6.3.3.9 O importante para a avaliação é determinar os desvios, verificando a diferença entre a situação corrente e a situação visualizada pelo plano. Com base na relevância do desvio, o EM faz recomendações ao comandante sobre como ajustar as operações para cumprir a missão de forma eficaz, seja por meio de uma variante planejada ou por uma decisão de conduta.

6.3.3.10 Os critérios de avaliação podem também indicar uma nova situação que não interfere na totalidade da missão, mas torna-se uma ameaça não prevista pelo plano, o que pode levar o comandante e EM a tomarem uma decisão de conduta. (Fig. 6-3)

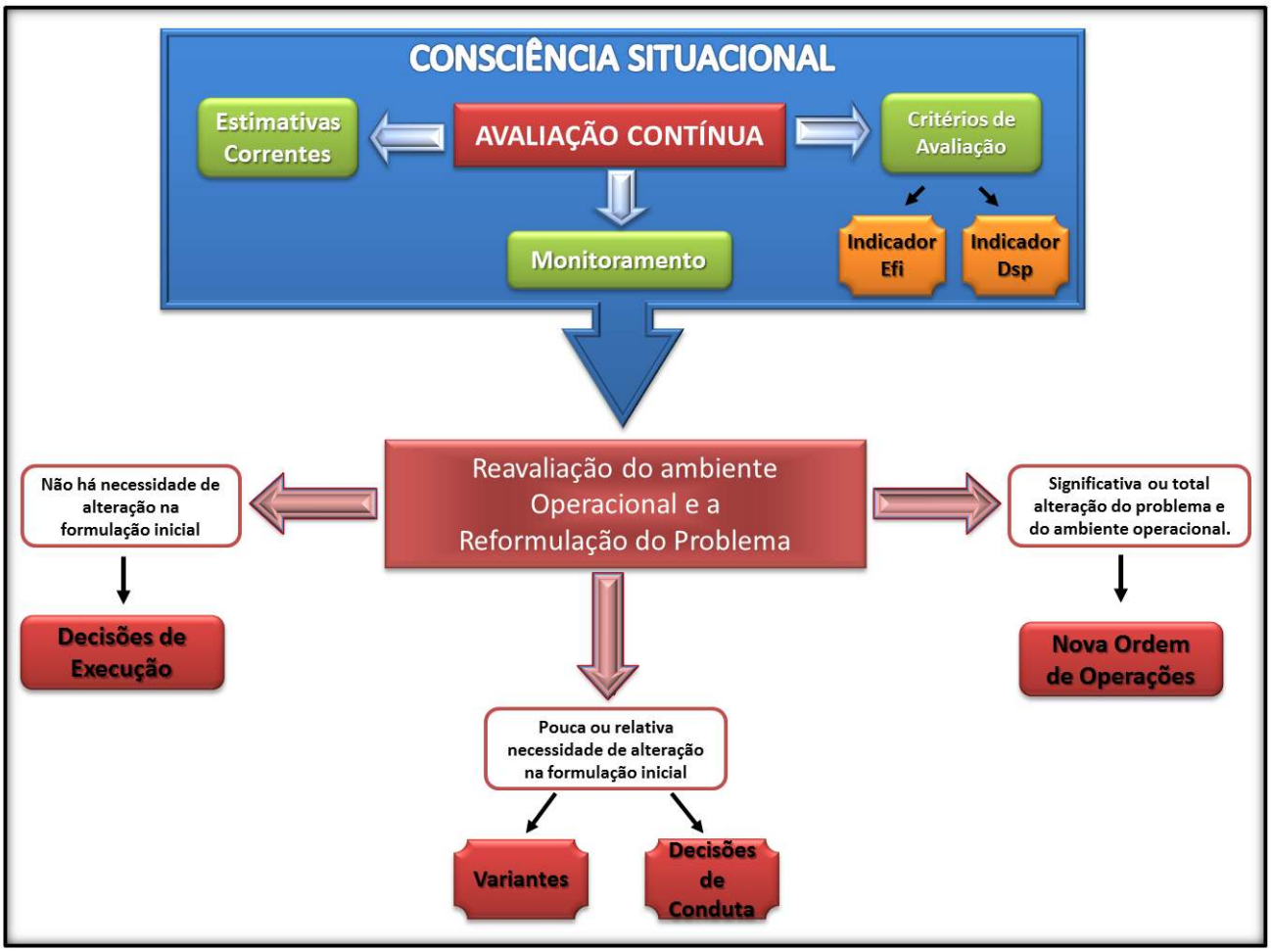
CONSCIÊNCIA SITUACIONAL
Estimativas Correntes
AVALIAÇÃO CONTÍNUA
Critérios de Avaliação
Monitoramento
Indicador Efi
Indicador Dsp
Reavaliação do ambiente Operacional e a Reformulação do Problema
Não há necessidade de alteração na formulação inicial
Decisões de Execução
Significativa ou total alteração do problema e do ambiente operacional.
Nova Ordem de Operações
Pouca ou relativa necessidade de alteração na formulação inicial
Variantes
Decisões de Conduta

FIGURA 6-3 – O Processo de Avaliação Contínua das Operações na Tomada de Decisão

6.3.4 RECOMENDANDO OU ORIENTANDO A AÇÃO

6.3.4.1 O monitoramento e o acompanhamento dos critérios de avaliação são atividades críticas na identificação dos problemas, entretanto, a avaliação contínua será limitada ao comandante.

6.3.4.2 Com base na avaliação de progresso, o EM levanta as possíveis melhorias para o plano e faz julgamentos preliminares sobre o mérito relativo dessas alterações. Os membros do EM identificam as mudanças que possuem méritos suficientes, fornecendo-as como recomendações para o comandante, ou fazendo ajustes dentro da autoridade delegada por ele.

6.3.4.3 As recomendações feitas para o comandante podem ser: de continuar a operação como planejada; de executar uma variante; ou para fazer os ajustes imprevistos. Fazer ajustes inclui a atribuição de novas tarefas aos subordinados, reajustar a prioridade de apoio, ajustando os dados de coleta de informações, e alterar significativamente a linha de ação. O comandante integra as recomendações do EM, dos comandantes subordinados e outros parceiros com sua avaliação pessoal. Usando essas recomendações, ele decide se vai intervir na operação e, se positivo, como fazê-lo para melhor cumprir a missão.

6.3.4.4 A avaliação contínua identifica as ameaças, sugere melhorias para a eficácia e revela oportunidades. O EM apresenta os resultados e as conclusões de suas avaliações e recomendações ao comandante no desenvolver das operações. Assim, como o EM dedica tempo à análise e avaliação, também faz recomendações oportunas, completas e exequíveis. O Ch EM garante que o EM complete suas análises e recomendações em tempo oportuno para que o comandante possa intervir na operação quando necessário.

6.3.4.5 Ao desenvolver as recomendações, o EM se vale de várias fontes e as considera dentro do contexto maior das operações. Embora possam existir várias formas de melhorar um aspecto particular da operação, algumas recomendações poderiam impactar outros aspectos das operações em curso a longo prazo.

6.4 ORIENTAÇÃO PARA UMA AVALIAÇÃO CONTÍNUA EFICAZ

6.4.1 A avaliação pode diagnosticar problemas, mas a menos que resulte em recomendações ou redirecione a ação, não teria razão para ser executada pelos EM. O EM pode, até mesmo, recomendar ao comandante a manutenção da operação como planejada. Uma avaliação eficaz deve:

- contar com a prioridade do comando;
- incorporar a lógica do plano;
- ser cuidadosa ao estabelecer relações de causa e efeito;
- combinar indicadores quantitativos e qualitativos; e
- recomendar ações retificadoras ou ratificadoras no tempo, espaco e propósito da missão recebida.

6.4.2 O comandante atribui ênfase ao Esforço de Avaliação, quando estabelece prioridades para apreciação da sua Diretriz de Planejamento, EEI e pontos de decisão. Desse modo, ele evita sobrecarregar subordinados e perder tempo com análises excessivamente extensas no curso das operações. Em geral, o escalão que conduz uma tarefa ou operação específica é o mesmo que a avalia.

6.4.3 Uma avaliação eficaz depende da exata compreensão da lógica (raciocínio) utilizada para construir o plano. Cada plano é fundamentado em pressupostos e em

uma Abordagem Operativa. As razões ou a lógica a respeito do porquê o comandante acredita que o plano vai produzir os resultados desejados, são considerações importantes quando o EM determina a forma de avaliar as operações.

6.4.4 Estabeler relações de causa e efeito nem sempre é tarefa fácil. Às vezes, o estabelecimento de relação de causalidade entre ações e seus efeitos pode ser relativamente simples, a exemplo da utilização de como um explosivo provoca a destruição de uma ponte. Em outros casos, especialmente em relação às mudanças no comportamento humano, atitudes e percepção, o estabelecimento de relações entre causa e efeito é algo sensivelmente mais difícil. O comandante e seu EM devem permanecer sempre atentos para evitar conclusões precipitadas acerca de eventos ocorridos no TO/A Op.

6.4.5 A avaliação contínua e eficaz incorpora indicadores quantitativos (baseados em observação) e qualitativos (baseado em opiniões e percepções). O julgamento é parte integrante da avaliação, com suas virtudes e defeitos. O fundamental em qualquer avaliação é saber o quanto ela se baseia no julgamento humano e quanto ela se baseia na observação direta e no rigor matemático. O rigor matemático é inquestionável, enquanto o julgamento humano se concentra no rigor e nos processos intangíveis que são muitas vezes a chave para o sucesso. O equilíbrio adequado depende da situação em particular, da natureza da operação e dos recursos disponíveis para a avaliação, mas raramente se encontra nas extremidades da escala.

6.5 GRUPOS DE TRABALHO DE AVALIAÇÃO CONTÍNUA

6.5.1 Avaliar o progresso é de responsabilidade de todas as seções do EM e não de uma de suas seções ou das células de integração do posto de comando. Cada seção do EM avalia a operação de sua área de especialização. No entanto, estas seções devem coordenar e integrar as suas avaliações individuais e recomendações associadas em todas as Funções de Combate para produzir avaliações abrangentes para o comandante, em especial nas operações prolongadas. Elas fazem isso no grupo de trabalho de avaliação contínua.

6.5.2 O Grupo de Trabalho e Avaliação Contínua (GTAC) é normalmente organizado nos níveis Força Terrestre Componente e G Cmdo Op que, via de regra, conduzem operações prolongadas. Normalmente, o GTAC tem suas reuniões dentro da rotina de trabalho do EM de um G Cmdo Op.

6.5.3 O grupo de trabalho de avaliação é interfuncional por concepção e inclui a participação de integrantes de todo o EM, dos oficiais de ligação, de civis e de órgãos governamentais, quando for o caso. Os comandantes subordinados podem ser chamados a participar e fornecer suas avaliações. O Ch EM ou um chefe de seção controla o grupo de avaliação de trabalho (normalmente, o oficial de operações ou oficial de planejamento de longo prazo).

6.5.4 O GTAC tem a função de reunir todas as informações (estimativas correntes, critérios de avaliação e outras informações) para fornecer um assessoramento completo ao processo decisório do comandante. Ele consolida e visualiza as tendências e os impactos relacionados aos possíveis eventos, provendo informações

importantes para as Células de Operações Correntes, Médio Prazo e Longo Prazo, dentro dos horizontes de planejamento. O Grupo verifica se as medidas de desempenho e eficácia, com seus respectivos indicadores, são válidas e fazem os ajustes necessários, quando for o caso.

6.5.5 O comandante deve promover o amplo diálogo e incentivar todos os especialistas no assunto e as seções do EM para debater acerca das tendências observadas e das causas a elas associadas. As opiniões minoritárias ou discordantes são ouvidas no grupo de trabalho de avaliação. Essas visões discordantes muitas vezes geram uma percepção crítica, o que auxilia na compreensão da situação real.

6.5.6 A frequência com que o grupo de trabalho da avaliação se reúne depende da situação, devendo apresentar os resultados ao comandante com as conclusões e recomendações que amparam as decisões a serem tomadas. Os comandantes subordinados podem participar e fornecer suas avaliações das operações e recomendações juntamente com o EM. O comandante combina essas avaliações com a sua, considerando as recomendações e, então, realiza mudanças diretas para melhorar o desempenho e melhor cumprir a missão.

A avaliação contínua não garante a certeza do sucesso das operações na direção dos objetivos e do EFD, mas é uma importante ferramenta para identificar as causas dos insucessos, das ações adversárias imprevistas ou simplesmente das operações que não se desenvolveram conforme o planejado. Ela avalia as causas do sucesso, fricção ou fracasso e seu impacto na Força como um todo e permite que o EM, por meio de seu exame de situação continuado, proponha a revisão da visão do comandante, ou de uma Abordagem Operativa mais adequada e, até mesmo, de uma total revisão do plano ou ordem de operações.

ANEXO A
MEMENTO DO EXAME DE SITUAÇÃO DO COMANDANTE

(Classificação Sigilosa)

Organização:_____
Local:_____
Data-hora:_____

EXAME DE SITUAÇÃO DO COMANDANTE Nr

Referências:
a. Diretriz (escalão superior);
b. Cartas e calcos (Clc);
c. Outros documentos relevantes que tenham servido de base no Estudo de Situação do Comandante.

1. ANÁLISE DA MISSÃO E CONSIDERAÇÕES PRELIMINARES

1.1 RECEBIMENTO DA MISSÃO

- Alertar o EM e outros participantes do planejamento.

1.2 ESTUDO DA MISSÃO DO ESCALÃO SUPERIOR

1) Interpretação da intenção e da missão de no mínimo dois Esc acima (pelo Cmt)
   a) Missão e Intenção do Cmt;
   b) Estado Final Desejado (EFD); e
   c) Premissas.
2) Enunciado (pelo EM)
   - Dos Prf 2º e 3º da O Op e do Clc Op do Esc Sp, O Par, O Frag, contatos pessoais, Instruções Rcb, dentre outras.
3) Finalidade (pelo EM)
   Para que?
4) Ações a realizar (pelo EM)
   a) Impostas
   b) Deduzidas (se for o caso)
5) Análise da Própria Missão
   a) Identificação dos objetivos e as condições do EFD;
   b) Contribuição para as condições do EFD do escalão superior (conceitos alinhados);
   c) Relação da missão com as de outros comandos.
6) Sequência das ações (pelo EM)
7) Condições de execução (pelo EM)
   a) Quadro-horário até o início das Op (ordem inversa);
   b) Área de interesse e Influência;
   c) Revisão Plano de Dissimulação Tática do Esc Sp;
   d) Condicionantes e riscos;
   e) Facilidades e restrições ao planejamento;
   f) Meios recebidos composição preliminar dos meios.
8) Considerações preliminares
   a) Aspectos: (Observar quais fatores se aplicam ao nível de planejamento)
      - Analisar os fatores operativos: (políticos, econômicos, militares, social, infra-

estrutura, informações, ambiente físico e tempo).

b) Área de Operações.

c) Meios recebidos.

- Analisar se os meios recebidos serão suficientes para a execução de todas as tarefas recebidas.

d) Inimigo.

e) Apreciação sumária do poder relativo das forças em presença.

9) Considerações Civis Preliminares

10) Conclusão

a) Proposta do novo enunciado

b) Aprovação do novo enunciado (pelo Cmt)

c) Outras

1.3 DIRETRIZ DE PLANEJAMENTO (Emitida pelo Cmt) – Produto da Metodologia de Concepção Operativa (SFC)

1) Novo enunciado da missão

2) Dados e conclusões da análise da missão

3) Estado Final Desejado (MCOE)

4) Cronograma de Trabalho

5) Intenção do Cmt do Esc considerado (MCOE)

6) Orientação ao EM e Elm Subordinados, para o prosseguimento do Exame de Situação – Ordem de Alerta

2. SITUAÇÃO E SUA COMPREENSÃO

CONSIDERAÇÕES QUE AFETAM AS POSSÍVEIS LINHAS DE AÇÃO

1) Considerações Civis

a) Área

(1) Divisão político-administrativa.

(2) Áreas de alto valor econômico.

(3) Centros políticos de governo: sedes dos governos provincial, distrital e municipal e suas vizinhanças: sedes dos departamentos/ministérios de mais alto nível.

(4) Áreas culturalmente importantes: sítios históricos e arqueológicos: locais considerados religiosamente sagrados.

(5) Enclaves étnicos, tribais, políticos, religiosos, criminosos ou outros.

(6) Rotas comerciais e de contrabando.

(7) Sítios possíveis de utilização como áreas temporárias para refugiados e deslocados.

b) Estrutura

(1) Postos de Comando das Forças de Segurança.

(2) Segurança Pública (delegacias policiais; tribunais de justiça; penitenciárias; pontos de bloqueio e controle de estradas).

(3) Mídia e Comunicação em Massa: (torres de transmissão rádio/TV; estações de rádio/TV: sedes de jornais e revistas; oficina de impressão).

(4) Estradas e pontes.

(5) Portos e aeroportos de entrada.

(6) Represas.

(7) Estações e subestações de energia elétrica.

(8) Refinarias e outras instalações de produção de combustível.

(9) Reservatórios e usinas de água potável.

(10) Sistemas de esgotos (subterrâneos)

(11) Hospitais e clínicas.

(12) Escolas e universidades.

(13) Igrejas e locais de culto religioso.

(14) Bancos e instituições financeiras.

(15) Mercados populares e centros comerciais.

c) Capacidades

(1) Administração pública: polícia: burocracia, cortes de justiça, instalações governamentais

(2) Segurança Pública: polícia militar, fronteiras, polícia civil, órgãos de inteligência.

(3) Serviços Emergenciais: corpo de bombeiro, serviços de ambulâncias.

(4) Saúde Pública: clínicas; hospitais, serviços veterinários.

(5) Alimentação e Abastecimento.

(6) Água (tratamento e abastecimento).

(7) Sistemas Sanitários (recolhimento do lixo e esgotos).

d) Organizações

(1) Religiosa.

(2) Partidos políticos.

(3) Patrióticos.

(4) Sindicatos de Classe.

(5) Criminosas.

(6) Comunitárias.

(7) Governamentais Internacionais.

(8) Não Governamentais.

e) População

(1) Sociedade

(2) Estruturas sociais; grupos; redes; instituições; influência exercida; normas sociais; cultura; identidade; formas culturais; narrativas; símbolos.

(3) Segurança Física:

- Segurança da população.
- Eficiência da polícia e do sistema jurídico.
- A polícia é íntegra e não discriminatória.
- Outros elementos que proporcionem segurança que não a polícia.

(4) Recursos Econômicos.

(5) Participação Política:

- Classe política dominante.
- Discriminação étnica, religiosa ou qualquer outra.
- Existência de violação dos direitos humanos.
- Existência de alguma força de ocupação no país.
- Acesso da população aos serviços públicos essenciais (educação, saúde, segurança, energia, etc.).
- Aspectos políticos, sociais ou outros que contribuam para um ambiente revolucionário.

(6) Descontentamentos.

(7) Principal atividade econômica da área.

(8) Impacto das operações na economia local.

(9) Considerações civis complementares; línguas e dialetos falados pela população; comunicação não verbal (gestos e sinais); níveis de educação, incluído as taxas de alfabetização e disponibilidade de educação; meios de comunicação e sua importância para a população; importância da comunicação interpessoal, face a face, por telefone e e-mail; importância da mídia de massa, tais como publicações impressas, rádio, televisão ou internet; história política nacional; eventos que conduziram à insurreição; a disponibilidade de armas para a população em geral.

(10) Refugiados e deslocados.

f) Eventos

(1) Feriados nacionais e religiosos.

(2) Colheitas agrícolas/estoque e ciclos de produção.

(3) Eleições.

(4) Distúrbios civis.

(5) Celebrações.

2) Determinação da área de operações
   a) Área de influência
   b) Área de interesse
3) Características da área de operações (PITCIC)
   a) Base de dados dos aspectos gerais do terreno
   b) Terreno
      (1) Identificação dos aspectos a conhecer
      (2) Elaboração dos Clc dos aspectos gerais do terreno
         (a) Vegetação
         (b) Relevo
         (c) Natureza do solo
         (d) Hidrográfica
         (e) Obras de arte
         (f) Localidades
         (g) Vias de transporte
   c) Condições meteorológicas
      (1) Elementos meteorológicos
         (a) Crepúsculo
         (b) Fase da lua
         (c) Condições atmosféricas
            - Temperatura
            - Precipitações
            - Nebulosidade
            - Umidade
         (d) Ventos
         (e) Outros elementos
      (2) Elaboração dos Clc dos efeitos das Condições meteorológicas
         (a) Nevoeiros ou neblina
         (b) Precipitações
         (c) Ventos
         (d) Outros
   d) Integração do terreno com as condições meteorológicas
      - Elaboração do calco de restrições ao movimento
   e) Idt dos CM e VA
      - Elaboração do Clc CM e VA
   f) Análise do terreno (VA)
      (1) Obs e C Tir
      (2) Cobertas e abrigos
      (3) Obstáculos
      (4) Acidentes capitais
      (5) Adequação do espaço de manobra
      (6) Facilidade de movimento
      (7) Rede viária
      (8) Outros aspectos (faixas de infiltração, rotas de aproximação etc.)
   g) Comparação das vias de acesso
   h) Efeitos do Ter e das Condições Meteorológicas sobre as operações militares
   i) Resistências admissíveis nas VA
      (1) R Blq junto ao LAADA
      (2) R Blq em Prof que permite C Atq
      (3) R Blq mais em Prof
      (4) Traçado da PMA
      (5) Grau de Rst admissível
4) Situação do inimigo (PITCIC)
   a) Base de dados sobre o inimigo
   b) Análise da ordem de batalha do inimigo

(1) Dispositivo
(2) Composição
(3) Valor
(4) Atividades importantes, recentes e atuais
(5) Peculiaridades e deficiências
c) Confecção dos Clc de situação do inimigo
5) Nossa situação
a) Efetivo
b) Composição
c) Dispositivo
d) Situação logística
e) Moral
f) Instrução e adestramento
g) Apoio ao combate
h) Unidades vizinhas e interpostas
i) Deficiências
j) Condições de tempo e espaço
(1) Distâncias e tempos de percurso
(2) Duração provável de operação
k) Outras informações
6) Forças Amigas
7) Centros de Gravidade e vulnerabilidades críticas (SFC)
Capacidades Críticas, Requisitos Críticos e Vulnerabilidades Críticas da própria Força e do Inimigo
8) Poder Relativo de Combate (dois modelos de análise do PRC)
a) Fatores de comparação
(1) Forças Combatentes
(2) Comando e Controle
(3) Logística
(4) Fatores de tempo e distância
b) Fatores de comparação
(1) Função Manobra e Movimento
(2) Função Fogos
(3) Função Proteção
(4) Função Logística
(5) Função Comando e Controle
(6) Apoio de engenharia
(7) Terreno
(8) Dispositivo
c) Conclusão
(1) Consolidação dos fatores de superioridade
(2) Desequilíbrio
(3) Reversão dos fatores de superioridade do inimigo
9) Conclusão Parcial
a) Aspectos relevantes das forças amigas
b) Aspectos relevantes da área de responsabilidade e da CPC.
(1) Necessidades de Inteligência (EEI)
(2) Fatores de força e fraqueza (FFF); e
(3) Determinação inicial da adequação da própria força

3. POSSIBILIDADES DO INIMIGO, LINHAS DE AÇÃO E CONFRONTO

3.1 POSSIBILIDADES DO INIMIGO (Psb I) (PITICIC)

1) Enumeração (QUE? , QUANDO?, ONDE? E COM QUE VALOR?)
2) Vulnerabilidades
3) Possibilidade(s) do Ini com maior probabilidade de adoção

4) Prováveis Obj do Ini ou R Blq
5) L Aç Ini
   a) Montagem e Na das L Aç Ini
   b) Priorização das L Aç Ini
   c) Detalhamento das L Aç Ini
6) Mntg do Calco e Matriz Eventos
7) Probabilidade de adoção das Psb I

3.2 NOSSAS LINHAS DE AÇÃO (LAç)

1) Elaboração das linhas de ação:
   a) Faseamento da operação;
   b) Definição de indicadores;
   c) Seleção de Frentes;
   d) Seleção de alvos; e
   e) Seleção de direção (ões) tática (s) de atuação.
2) Conceito sumário de cada linha de ação.
3) Prova preliminar de adequabilidade, praticabilidade e aceitabilidade.
4) Validação das linhas de ação.
5) Elementos essenciais
   - QUE: ações a realizar
   - QUANDO: início da ação
   - ONDE: por e para onde
   - COMO: Dspo, esforço, etc.
6) Na defesa (processo das cinco fases)
   a) Resistência adotada nas VA
   b) P Cmb na ADA
   c) P Cmb da F Seg e sua Loc
   d) Ajustamento das L Aç
7) No Ataque
   a) Passos preliminares
      (1) Seleção de frente
      (2) Forma de manobra
      (3) Objetivo decisivo
   b) Sequência de montagem
      (1) Obj intermediário
      (2) Regulação da Man
      (3) VA do Atq Pcp
      (4) VA do(s) Atq Scd
      (5) Valor da Res
      (6) Ações na Fr não selecionada
8) Risco de Fratricídio

3.3 CONFRONTO DAS LINHAS DE AÇÃO COM AS Psb I (Realização do Jogo da Guerra)

1) Ações que o inimigo poderá executar para realizar a Psb I.
2) Ações que serão executadas para realizar a LAç, em face dessa Psb I;
3) Interações entre a LAç e a Psb I.
4) Conclusões

3.3.1 CONFRONTO PROPRIAMENTE DITO

1) L Aç Nr 1 do Ini x L Aç Nr __
   a) P Cmb Nec ao Rpto da Pos da Tr Ini Empn
   b) Jogo da guerra (movimento)
      - Z Reu – P Atq
      - LP Rpto Pos Tr Ini Empn

- Rupt da Pos Ini – Obj
- Aç após Conq Obj final
- Matriz de sincronização (registro)

2) L Aç Nr 2 do Ini x L Aç Nr __

***"Observação**: Na análise, onde se visualiza o Cmb, procura-se:*

- *determinar resultados prováveis*
- *introduzir aperfeiçoamentos*
- *completar os itens que quando, onde, como*
- *levantar Vtg e Dvtg*
- *sincronizar as Aç no campo batalha (registro)*
- *considerar os princípios de guerra*
- *confeccionar o Clc apoio à decisão."*

4.COMPARAÇÃO DAS NOSSAS LINHAS DE AÇÃO

4.1 PROCESSO DAS VANTAGENS E DESVANTAGENS

1) Linha de Ac Nr 1
   - *Vantagens*
   - *Desva*ntagens
2) Linha de Ac Nr 2
   - *Vantagens*
   - *Desvan*tagens
3) Conclusão
   - A *melhor* L Aç é a Nr

***"Observação**: Na comparação procura-se julgar a importância das Vtg e Dvtg e não apenas a preponderância quantitativa."*

4.2 PROCESSO DOS FATORES DE COMPARAÇÃO

1) Terreno
   a) *Linha* de Ação Nr 1
      - Vantagens
      - Desvantagens
   b) *Linha* de Ação Nr 2
      - Vantagens
      - Desvantagens
2) Rapidez
3) Nosso dispositivo
4) Dispositivo do inimigo
5) Princípios de guerra
6) Conclusão
   A L Aç Nr..... é a mais rápida

4.3 PRODUTOS AO FINAL DA FASE

1) Vantagens e desvantagens
2) Prova final de Adequabilidade, Praticabilidade e Aceitabilidade.
3) Matriz de Decisão
4) Avaliação do Mérito Relativo das LAç e Seleção de uma LAç para a Decisão.
5) Matriz de Sincronização.

***"Observação**: O Cmt determina os fatores preponderantes (nosso Dspo, Dspo Ini, Nr de baixas , terreno, GE etc)."*

5. DECISÃO

- Quem? Que? Quando? Onde? Como? E Para quê? (se for o caso)
- Matriz de Sincronização
  1) Estado final desejado
  2) A missão e a concepção da manobra do comandante

3) Necessidades de suporte logísticio

4) Diretrizes de Com Soc, Op Psico, As Civ, Op Esp e condutas de refugiados ou evacuados.

5) Diretrizes para a confecção da Lista de Alvos

6. EMISSÃO DO PLANO OU ORDEM

- Distribuição dos planos ou ordens aos escalões subordinados
- Reunião de confirmação de ordens

(a)_____

Comandante

Anexos: (quando for o caso)

Distribuição: (quando for o caso)

Autenticação: (quando for o caso)

(Classificação Sigilosa)

ANEXO B
EXEMPLO DE UMA MATRIZ DE SINCRONIZAÇÃO

		H-24	H	H+24	H+48
Força Oponente (FO)		- Monitorar os movimentos	- Realizar a Defesa de área	- Empregar a Reserva	- Iniciar a retirada dos meios para a retaguarda.
Civis		- Evacuação ordenada da Área de Operações	- Evacuação ordenada da Área de Operações	-	- Evacuação ordenada da Área de Operações
Manobra e Movimento	5ª Bda C Bld	- Dsl Z Reu - LP	- Transpor LP – Direção Obj ALFA	- Conq. Obj ALFA - Ficar ECD de se contrapor aos C Atq das FO	- Iniciar o Apvt Exi para Conq DELTA
	14ª Bda Inf Mtz	- Dsl Z Reu - LP	- Transpor LP – Direção Obj BRAVO	- Conq Obj. BRAVO – Localidade X - Ficar ECD de se contrapor aos C Atq das FO	- Ocupar e pacificar o Obj BRAVO – Localidade X
	15ª Bda Inf Mec	- Dsl Z Reu - LP	- Transpor LP – Direção Obj CHARLIE	- Conq. CHARLIE - Ficar ECD de se contrapor aos C Atq das FO	- Consolidar CHARLIE e passar a Reserva.
	6ª Bda Inf Bld (Reserva)	- Permanecer em Z Reu	- Permanecer em Z Reu - Ficar ECD emprego em qualquer parte da frente. Prio Ac Pcp.	- Dsl da Z Reu para ultrapassagem	- Iniciar o Apvt Exi para Conq ECO
Inteligência		- Gerar o conhecimento de inteligência com os últimos dados para o ataque.	- Acompanhar o desenvolvimento da situação e a movimentação do Inimigo	- Manter a busca de ameaças às operações.	- Manter a busca de ameaças às operações.
Fogos	Fogos Cinéticos Art/AC	- Realizar a busca de alvos. - Realizar os fogos de preparação em H-5.	- Realizar fogos nos Obj. - Conduzir fogos de contrabateira.	- Aprofundar os fogos nas Pcp VA das reservas das FO. - Conduzir fogos de contrabateira.	- Realizar fogos em proveito das ações.

		H-24	H	H+24	H+48
Proteção	1ª Bda C Mec	- Prover a SEGAR	- Prover a SEGAR	- Prover a SEGAR	- Prover a SEGAR
	Guerra Eletrônica	- Garantir a proteção das Informações	- Manter a Seg das emissões eletromagnéticas	- Manter a Seg das emissões eletromagnéticas	- Garantir a proteção das Informações
	AAAe	- Prover a Def AAe	- Prover a Def AAe	- Prover a Def AAe	- Prover a Def AAe
	DQBRN	- Monitorar, Idt e Rec possíveis ameaças QBRN.	- Monitorar, Idt e Rec possíveis ameaças QBRN.	- Monitorar, Idt e Rec possíveis ameaças QBRN.	- Monitorar, Idt e Rec possíveis ameaças QBRN.
Logística		- Completar Níveis em H-72	- Recompletar os níveis e manutenir o material avariado. - Evacuação de Feridos	- Recompletar os níveis e manutenir o material avariado. - Evacuação de Feridos	- Deslocamento da A Ap Log e lançamento de um P Sup. Móvel.
C 2	C^2	-	- Apoiar o Esforço Pcp – 5ª Bda Cav Bld	- Apoiar o Esforço Pcp – 5ª Bda Cav Bld	- Apoiar o Esforço Pcp – 6ª Bda Inf Bld
	Op. Info	- Finalizar o levantamento e avaliação de alvos para as Op Info. - Lançamento de panfletos e notícias via rádio para a rendição.	- Lançamento de panfletos e notícias via rádio para a rendição.	- Distribuição de panfletos para a população da localidade X em apoio as forças amigas.	-
	As. Civis	- Conduzir negociações com e entre agências governamentais e não governamentais	- Auxiliar a evacuação de civis	- Apoiar a ocupação da localidade X e aos civis residentes	-
	Com Soc	- Divulgar dentro do país a finalidade das operações que se iniciam.		- Divulgar orientações à população da Loc X sobre o objetivo das operações.	-
	Guerra Eletrônica	- Interferir no Comando e Controle da FO	- Interferir no Comando e Controle da FO	- Interferir no Comando e Controle da FO	-

ANEXO C
MODELO PARA ESTIMATIVAS CORRENTES

ESTIMATIVAS CORRENTES

1. SITUAÇÃO E CONSIDERAÇÕES

1.1 ÁREA(S) DE INTERESSE

Identificar e descrever os fatores da(s) área(s) de interesse que afetam as respectivas áreas de atuação e áreas funcionais.

1.2 CARACTERÍSTICAS DAS ÁREAS DE OPERAÇÕES

a) Terreno – Como o terreno afeta as capacidades nas áreas de atuação e áreas funcionais do EM?

b) Condições Meteorológicas – Como elas afetam as capacidades nas áreas de atuação e áreas funcionais do EM.

c) Forças Inimigas – Qual é o dispositivo inimigo, sua composição, suas forças e suas capacidades – com as possíveis linhas de ação – e os seus efeitos dentro das áreas de atuação e áreas funcionais?

d) Forças Amigas – Quais os recursos disponíveis nas respectivas áreas de atuação e áreas funcionais em termos de equipamentos, pessoal e sistemas? Considera os recursos disponíveis no escalão superior, nas tropas vizinhas ou outras unidades, para eventual reforço. Lista também, as capacidades de outras Forças Armadas e de Órgãos civis que podem estar disponíveis para prover apoio necessário dentro das áreas funcionais. Compara essas capacidades disponíveis com as necessidade atuais e sugere soluções para as lacunas identificadas.

e) Considerações Civis – Como as considerações civis podem afetar as áreas de atuação e as funcionais? Que apoio pode ser obtido por parte das autoridades civis? Quais são as possíveis consequências dos aspectos civis sobre a operação?

1.3 SUPOSIÇÕES

Listar todas as premissas que afetam a área funcional.

2. MISSÃO

Citar o enunciado em vigor, que foi resultado da análise da missão.

3. LINHAS DE AÇÃO

a) Lista as L Aç levantadas no estudo de situação.

b) Lista as ações da força oponente que foram levantadas no estudo de situação que impactam nas áreas de atuação e nas áreas funcionais.

c) Lista os critérios de avaliação (indicadores Efi e Dsp) empregados durante a análise das L Aç. Todo o EM usa o mesmo critério.

4. ANÁLISE

Análise de cada L Aç usando os critérios de avaliação. Rever ações inimigas que impactam a área funcional e como eles se relacionam com as L Aç. Identificar problemas, riscos e deficiências que estas ações do inimigo podem criar com relação às áreas de atuação e áreas funcionais.

5. COMPARAÇÃO

Comparar as L Aç e as relacionar em ordem de acordo com cada elemento-chave. Deve-se usar uma matriz de decisão para auxiliar o processo de comparação.

6. RECOMENDAÇÕES E CONCLUSÕES

a) Recomendar as L Aç mais favorável dentro da área de atuação ou área funcional.

b) Priorizar e listar os problemas, as deficiências, os riscos e fazer recomendações sobre como mitigá-los, em cada LAç, a começar pela mais favorável.

GLOSSÁRIO
PARTE I – ABREVIATURAS E SIGLAS

A

Abreviaturas/Siglas	Significado
A Op	Área de Operações
APA	Aceitabilidade, Praticabilidade e Adequabilidade

B

Abreviaturas/Siglas	Significado
Ba Op	Base de Operações

C

Abreviaturas/Siglas	Significado
CG	Centro de Gravidade
Coor	Coordenar, coordenação
CPO	Conceito Preliminar da Operação
Ct	Controle

D

Abreviaturas/Siglas	Significado
DE	Divisão de Exército
Dsp	Desempenho

E

Abreviaturas/Siglas	Significado
EEI	Elementos Essenciais de Inteligência
EFD	Estado Final Desejado
Efi	Eficaz ou Eficácia
EM	Estado-Maior

F

Abreviaturas/Siglas	Significado
Frç	Fração
FTC	Força Terrestre Componente

G

Abreviaturas/Siglas	Significado
G Cmdo Op	Grande Comando Operativo
GR	Gerenciamento de Risco
GTAC	Grupo de Trabalho de Avaliação Contínua

I

Abreviaturas/Siglas	Significado
Ini	Inimigo
IRVA	Inteligência, Reconhecimento, Vigilância e Aquisição de Alvos

L

Abreviaturas/Siglas	Significado
LA ou L Aç	Linha de Ação

M

Abreviaturas/Siglas	Significado
M Dsp ou Mdd Dsp	Medida de Desempenho
M Efi ou Mdd Efi	Medida de Eficácia
MCOE	Metodologia de Concepção Operativa do Exército
Mdd	Medida (M)
Mdd Coor Ct	Medida de Coordenação e Controle
MITM-TC	Missão, Inimigo, Terreno e Condições Meteorológicas, Meios e Apoios Disponíveis, Tempo e Considerações Civis

O

Abreviaturas/Siglas	Significado
O Alr	Ordem de Alerta
O Frag	Ordem Fragmentária
O Op	Ordem de Operações
O Prep	Ordem Preparatória
OAE	Operações no Amplo Espectro
OM	Organização Militar

P

Abreviaturas/Siglas	Significado
PC	Posto de Comando
PCOT	Processo de Condução das Operações Terrestres
Pcp	Principal
PD	Ponto Decisivo
PITCIC	Processo de Integração Terreno, Condições Meteorológicas, Inimigo e Considerações Civis
PPC	Processo de Planejamento Conjunto
PRC	Poder Relativo de Combate
Psb	Possibilidade
Psb I	Possibilidade do Inimigo

R

Abreviaturas/Siglas	Significado
Rcb	Recebido, Recebimento

S

Abreviaturas/Siglas	Significado
SU	Subunidade

T

Abreviaturas/Siglas	Significado
TO	Teatro de Operações

PARTE II – TERMOS E DEFINIÇÕES

Ameaça – Qualquer conjunção de atores, entidades ou forças com intenção e capacidade de realizar ação hostil contra o país e seus interesses nacionais, com possibilidades, de por intermédio da exploração de deficiências, causar danos ou comprometer a sociedade nacional (a população e seus valores materiais e culturais) e seu patrimônio (território, instalações, áreas sob jurisdição nacional e o conjunto das informações de seu interesse). Também pode ocorrer sob a forma de eventos não intencionais (naturais ou provocados pelo ser humano).

Área de Influência – Parte da A Op, incluindo a A Rspnl, na qual o comandante é capaz de influenciar diretamente no curso do combate, mediante o emprego de seus próprios meios. Corresponde a um espaço físico que se expande, reduz-se e transfere-se em função da capacidade da Força para detectar e atuar sobre o oponente. É determinada pelo alcance dos sistemas orgânicos e os outros meios sob seu controle em um dado momento. Sua definição sofre influência do terreno e das condições meteorológicas.

Área de Interesse – **1.** Área geográfica que se estende além da A Rspnl/ Z Aç. É constituída por áreas adjacentes à zona de ação, tanto à frente como nos flancos e retaguarda, onde os fatores e acontecimentos que nela se produzam possam repercutir no resultado ou afetar as ações, as operações atuais e as futuras. **2.** Espaço, incluindo a A Rspnl e a área de influência, onde, embora o comandante não possa influir, os acontecimentos poderão influenciar o cumprimento de sua missão. Assinalada pelo próprio Comando da Força, deve responder a sua necessidade de conhecer os fatos e dados que possam influir no resultado das operações previstas e em curso.

Assuntos Civis - Conjunto de atividades referentes ao relacionamento do comandante e dos demais componentes de uma organização ou força militar com as autoridades civis e a população da área ou território, sob a responsabilidade ou jurisdição do comandante desta organização ou força. Compreendem comunicação social, ação comunitária e assuntos de governo.

Consciência Situacional - Percepção precisa e atualizada do ambiente operacional no qual se atuará e no reconhecimento da importância de cada elemento percebido em relação à missão atribuída.

Controle Operativo – Autoridade de comando temporariamente transferível que pode ser exercida exclusivamente por comandantes militares em qualquer escalão. Deve ser delegado o tempo suficiente para compreender as atividades de organização e emprego, objetivando o cumprimento de determinada missão. Tal delegação não inclui aspectos logísticos, nem assuntos de administração, disciplina, organização interna e treinamento.

Coordenação – Ato ou o efeito de conciliar interesse e conjugar esforços para a consecução de um objetivo ou tarefa comum. É obtida por meio da conjugação harmônica de esforços de elementos distintos, visando a alcançar um mesmo fim e evitando a duplicidade de ações, a dispersão de recursos e a divergência de soluções. Otimiza resultados e aumenta a eficácia das ações.

Efeito Desejado – Resultado da ação a ser executada. É o que se espera da realização da tarefa. Implica que alguma forma de ação deva ser executada.

Efetividade – Capacidade de manter eficácia ao longo do tempo.

Eficácia – Obtenção de um efeito desejado.

Eficiência – Capacidade de produzir o efeito desejado com economia (emprego racional) de meios.

Espaço de Batalha – Dimensão física e virtual onde ocorrem e repercutem os combates, abrangendo as expressões política, econômica, militar, tecnológica e psicossocial do poder, que interagem entre si e entre os beligerantes. O Campo de Batalha está incluído no Espaço de Batalha.

Estado Final Desejado – Situação, política ou militar, favorável que deve ser alcançada quando a operação estiver finalizada.

Força Componente – Conjunto de unidades e organizações de uma mesma força armada que integra uma força conjunta. Pode ser força naval componente, força terrestre componente ou força aérea componente.

Força(s) Oponente(s) – São pessoas, grupos de pessoas ou organizações cuja atuação compromete o pleno funcionamento do estado democrático de direito e a paz social.

Informação – **1.** Conhecimento objetivo resultante do processamento de informes, com a finalidade de servir de base a atos decisórios, de esclarecer, atualizar ou formar cultura e opinião. **2.** Conhecimento resultante de raciocínio elaborado pelo analista de inteligência que expressa sua certeza sobre situação ou fato passado ou presente.

Ligações – **1.** Relações e contatos estabelecidos por meios diversos, entre os diferentes elementos que participam de uma mesma ação, de modo a coordenar os esforços por eles despendidos, em benefício de um objetivo comum. **2.** Utilização dos enlaces disponíveis para efetivar o fluxo de informações e a transmissão de ordens.

Operações de Pacificação – Compreendem o emprego do Poder Militar na defesa dos interesses nacionais, em locais restritos e determinados, por meio de uma combinação de atitudes coercitivas limitadas para restaurar ou manter a ordem pública ou a paz social, ameaçadas por grave e iminente instabilidade institucional ou atingidas por calamidades de grandes proporções, provocadas pela natureza ou não, e de ações construtivas, para apoiar esforços de estabilização, de reconstrução, de restauração e/ou de consolidação da paz.

Praticabilidade - **1.** Possibilidade da solução, com êxito, de um problema militar operacional ou administrativo, tendo em vista os meios de que se dispõe, os meios de que dispõe o inimigo ou os meios antagônicos, e as características do teatro de operações ou do ambiente. **2.** Um dos requisitos a que deve satisfazer uma linha de ação a ser adotada ou uma solução para determinado problema que, caso adotada, puder ser implementada com as forças, apoio e tecnologia disponíveis, mesmo em face da oposição do inimigo.

Regras de Engajamento – Caracteriza-se por uma série de instruções pré-definidas que orientam o emprego das unidades que se encontram na área de operações, consentindo ou limitando determinados tipos de comportamento, em particular o uso da força, a fim de

permitir atingir os objetivos políticos e militares estabelecidos pelas autoridades responsáveis. Dizem respeito à preparação e à forma de condução tática dos combates e engajamentos, descrevendo ações individuais e coletivas, incluindo as ações defensivas e de pronta resposta.

Sincronização – Elemento importante no planejamento, que se refere ao arranjo de ações militares no tempo, no espaço e em termos de propósito, destinado à produção de um poder relativo máximo em um dado lugar e em um dado momento, decisivo. Pela sincronização das ações, busca-se a simultaneidade de impactos sobre a força inimiga. Um plano de sincronização bem concebido e executado é capaz de permitir que forças inferiores se sobreponham a forças superiores.

Vulnerabilidade – Situação de fraqueza de uma força, sistema, instalação ou equipamento, que pode ser explorada por um oponente para auferir vantagens.

ÍNDICE REMISSIVO

ANÁLISE DA MISSÃO E CONSIDERAÇÕES PRELIMINARES, 5-5
ARTE OPERACIONAL, 4-2
ATIVIDADES DA METODOLOGIA DE CONCEPÇÃO OPERATIVA DO EXÉRCITO, 4-8
COMANDANTE
e a Concepção Operativa, 4-16
no Processo de Condução das Operações Terrestres, 2-2
COMPARAÇÃO DAS LINHAS DE AÇÃO, 5-7
COMPLEXIDADE DAS OPERAÇÕES MILITARES CONTEMPORÂNEAS, 4-4
CONSCIÊNCIA SITUACIONAL, 2-6
DECISÃO, 5-9
DIÁLOGO E A COLABORAÇÃO, 2-11
EMISSÃO DE PLANOS OU ORDENS, 5-9
ESTIMATIVAS CORRENTES, 6-1
EXAME DE SITUAÇÃO DO COMANDANTE, 5-1
EXECUÇÃO, 3-21
GRUPOS DE TRABALHO DE AVALIAÇÃO CONTÍNUA, 6-8
METODOLOGIA DE CONCEPÇÃO OPERATIVA DO EXÉRCITO, 4-5
OPERAÇÕES MILITARES CONTEMPORÂNEAS, 1-2
ORIENTAÇÃO PARA UMA AVALIAÇÃO CONTÍNUA EFICAZ, 6-7
PENSAMENTO CRÍTICO E CRIATIVO, 2-11
PLANEJAMENTO, 3-2
POSSIBILIDADES DO INIMIGO, LINHAS DE AÇÃO E CONFRONTO, 5-6
PREPARAÇÃO, 3-18
PRINCIPAIS CONCEITOS DA CONCEPÇÃO OPERATIVA DO EXÉRCITO, 4-6
PROCESSO DE AVALIAÇÃO CONTÍNUA NAS OPERAÇÕES, 6-3
PROCESSOS DE INTEGRAÇÃO E ATIVIDADES CONTINUADAS, 2-12
REFORMULAÇÃO DO PROBLEMA E REAVALIAÇÃO DO AMBIENTE OPERACIONAL, 4-15
ROTINA DE TRABALHO DO ESTADO-MAIOR, 2-17
SEQUÊNCIA DAS AÇÕES NO EXAME DE SITUAÇÃO, 5-3
SITUAÇÃO E SUA COMPREENSÃO, 5-5

REFERÊNCIAS

BRASIL. Comandante do Exército. **Diretriz Geral do Comandante do Exército 2011-2014**. Brasília, DF, 2011f.

_____. **Instruções Gerais Para as Publicações Padronizadas do Exército** – EB10-IG-01.002, 1ª Edição/2011.

_____. **Manual de Abreviaturas, Símbolos e Convenções Cartográficas** – C 21-30. Brasília 2002.

_____. **Sistema de Planejamento do Exército (SIPLEx) 1** – Missão, 3 – Política Militar Terrestre e 4 – Concepção Estratégica, atualizado pela Portaria nº 766-Cmt Ex, de 7 Dez 11.

_____. Ministério da Defesa. **Doutrina de Operações Conjuntas** – MD30-M-01, 1ª Edição/2011.

_____. _____. **MD35-G-01, Glossário das Forças Armadas.** 4ª Edição/2007.

_____. _____. **Manual de Abreviaturas, Siglas, Símbolos e Convenções Cartográficas das Forças Armadas** – MD33-M-02, 3ª Edição/2008.

Civil - Military Co-operation Centre of Excellence (CCOE). **CIMIC Field Handbook.** 3rd edition 2012.

Clausewitz, C. von. **On War.** Traduzido por M. Howard e P. Paret, Princeton University Press. 1984.

DAVID, G. J. **Ação Interagências no Exterior: O Progresso do Novo Paradigma**. Military Review. Fort Leavenworth, Kansas: U.S. Army Command & General

Murden, Simon. **Purpose in Mission Desing.** Military Review. Fort Leavenworth, Kansas: U.S. Army Command & General Staff College Press - Edição Americana, p.53 – 62. Maio - Junho 2013.

Paul Scharre. **Espectro de Quê?** Military Review. Fort Leavenworth, Kansas: U.S. Army Command & General Staff College Press - Edição Brasileira, p.49 – 56. Março-Abril 2013.

Perez Jr, Ten Cel Celestino. **Guia prático para o Desing: uma sugestão para Entendê-lo e Executá-lo**. Military Review. Fort Leavenworth, Kansas: U.S. Army Command & General Staff College Press - Edição Brasileira, p.61 – 71. Maio - Junho 2011.

Piatt, Walter E. **What is Operational Art.** Monografia. School of Advanced Military Studies. Fort Leavenworth, Kansas: U.S. Army Command & General Staff College Press. Segundo Turno. 1998-1999. 49 páginas.

Reino Unido. **Joint Doctrine Publication (JDP) 5-00: Campaign Planning – 2nd Edition**. December, 2008.

_____. **Army Doctrine Publication (ADP): Operations. London, UK,** December 2010.

USA. Joint Chiefs of Staff. Joint Publication (**JP) 3-0: Joint Operations.** Washington, DC, 2011.

_____. Joint Chiefs of Staff. Joint Publication (**JP) 5-0: Joint Operation Planning.** Washington, DC, 2011.

_____. Headquarters, Department of the Army. **Army Doctrine Publication** (**ADP) 3-0: Operations.** Washington, DC, 2012.

_____. Headquarters, Department of the Army. **Army Doctrine Publication** (**ADP) 5-0: Operation Process.** Washington, DC, 2012.

_____. Headquarters, Department of the Army. **Army Doctrine Publication** (**ADP) 6-0: Mission Command.** Washington, DC, 2012.

_____. Headquarters, Department of the Army. **Army Doctrine Reference Publication** (**ADRP) 3-0: Operations.** Washington, DC, 2012.

_____. Headquarters, Department of the Army. **Army Doctrine Reference Publication** (**ADRP) 5-0: Operation Process.** Washington, DC, 2012.

_____. Headquarters, Department of the Army. **Army Tactics, Technics and Procedures** (**ATTP) 5-0.1: Commander and Staff Officer Guide.** Washington, DC, 2011.

_____. Headquarters, Department of the Army. **TRADOC Pamphlet 525-5-500, The U.S. Army Commander´s Appreciation and Campaign Design.** December 2008.

Williams, Major Blair S. **Heuristics and Biases in Military Decision Making.** Military Review. Fort Leavenworth, Kansas: U.S. Army Command & General Staff College Press - Edição Americana – Mission Command, p.58 – 70. 2013.

Zweibelson, Major Ben, US Army. **Sete Considerações sobre a teoria do Design: Uma Abordagem para Problemas Mal Estruturados.** Military Review. Fort Leavenworth, Kansas: U.S. Army Command & General Staff College Press - Edição Brasileira, p. 2 – 12. Março - Abril 2013.

LISTA DE DISTRIBUIÇÃO

1. ÓRGÃOS INTERNOS	EXEMPLARES
a. Alta Administração	
Comando do Exército:	
- Gabinete	04
- SGEx	02
- CCIEx	20
EME:	
- Gabinete	02
- 3ªSCh (inclusive exemplar-mestre)	02
COTER:	
- Comando	02
COLOG:	
- Comando	02
DGP:	
- Chefia	02
DECEx:	
- Chefia	02
DEC:	
- Chefia	02
DCT:	
- Chefia	02
SEF:	
- Chefia	04
- D Cont, DGO, CPEx e DGE	02
b. Grandes Comandos e Grandes Unidades	
Comando Militar de Área	02
Região Militar	02
Região Militar/Divisão de Exército	02
Divisão de Exército	01
Brigada	01
Grupamento de Engenharia	01
Artilharia Divisionária	01
C Av Ex	01
c. Estabelecimento de Ensino	

ECEME.....	10
EsAO.....	10
AMAN.....	10
EsFCEx	04
d. Outras Organizações	
Bibliex.....	01
EGGCF	01
ICFEx	04
2. ÓRGÃOS EXTERNOS	
EMA.....	01
EMAER.....	01
IMBEL.....	01
Ministério da Defesa (EMCFA)	02

ESTADO-MAIOR DO EXÉRCITO
CENTRO DE DOUTRINA DO EXÉRCITO
Brasília, DF, 29 de janeiro de 2014
www.eb.mil.br

E M E